

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية

إعداد الطالبة

ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية

إشراف

الدكتورة حمدة بنت حمد بن هلال السعدية

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــــة

الماجستير في التربية تخصص إدارة تربويـة

جامعة مؤتة، 2012م

إن الآراء الواردة في الرسالة لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر
جامعة مؤتة

الإهداء

إلى الحبيب المصطفى، ومعلم البشرية، وخاتم الأنبياء والمرسـلين، وسـراج الأمة وشفيعها، سيدنا وحبيبنا محمد صلى ا عليه وسلم.

إلى أدبي وحكمتي، وينبوع الصبر والتفاؤل، إلى من كلت يداه وقدماه ليقدم لنا السعادة، إلى روح أبي الطاهرة.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من سهرت الليالي، وذرفـت الـدموع، وجاهدت الأيام صبراً، وشغلت البال فكراً، وتحملت الكثير في حياتها من أجـل أن تصل بنا إلى ما نحن فيه، إلى أمي الحبيبة أطال ا في عمرها.

إلى من سار معي في هذه الحياة، إلى من شجعني دوماً على مواصلة دراستي، وزرع في طريقي الأمل، وبذل الكثير من وقته، إلى الذي آثرني على نفسه، زوجي الغالي أسأل ا له الخير في الدنيا، والجنة في الآخرة.

إلى الذين انتظرتهم طويلاً، وحياتي أشرقت حباً وأملاً وسعادةً بهـم، إلـى أزهار قلبي: فاطمة، وكهلان.

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع، وأسأل ا التوفيق.

ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية

الشكر والتقدير

الحمد رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف خلق ا سيد المرسلين، ورسول ا الأمين، سيدنا محمد(صلى ا عليه وسلم) وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر والحمد الذي منحني كل شيء، منحني القوة على المواصلة بعد عناءٍ طويل، والشكر والحمد الذي مهد لي السبيل لأحظى بعون الكثيرين ومساعدتهم.

ومن واجب الوفاء والعرفان في هذا المقام أن أتقدم بفائق شكري، وخالص امتناني إلى أساتذتي بجامعة صحار، والفاضل الدكتور عبد الفتاح خليفات في توجيه الرسالة في بدايتها حيث كانت فكرة، وأتوجه بالشكر الجزيل لأستاذتي الدكتورة/ حمدة بنت حمد بن هلال السعدية، المشرفة على الدراسة، والتي كانت لملاحظاتها العلمية القيمة وارشاداتها وتوجيهاتها الأثر الكبير الذي ساعد في إنجاز هذه الدراسة، أدعو ا أن يوفقها وجزاها ا خيرا على قلبها الكبير وطيبتها.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لوزارة التربية والتعليم على إتاحة الفرصة لتطبيق هذه الدراسة بالمديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات الست، والشكر موصول لأفراد عينة الدراسة، ولكل من أدين له بالفضل، ومد لي يد العون والمساعدة لإتمام هذه الدراسة، فجزاهم ا عني كل خير.

وأخيراً يقتضي العرفان بالجميل أن أقدم الشكر والامتنان إلى زوجي الفاضل/ سالم بن علي الخروصي الذي كان عوناً ومشجعاً لي في كل خطوة لإتمام هذه الدراسة، فجزاه ا كل خير، وا ولي التوفيق.

ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية

ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية

جامعة مؤتة، 2012

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على أربعة محاور (مفهوم المساءلة الإدارية، أهداف المساءلة الإدارية، معايير المساءلة الإدارية، معوقات المساءلة الإدارية)، وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم تطبيقها على عينة قصدية مكونة من (197) رئيس ورئيسة قسم من ست محافظات في السلطنةهي: محافظة مسقط، محافظة شمال الباطنة، محافظة جنوب الباطنة، محافظة شمال الشرقية،محافظة الداخلية، محافظة الظاهرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية كانت عالية في المستوى العام، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي عدا محور معوقات المساءلة الإدارية ولصالح بكالوريوس وأعلى، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المحافظة عدا محور معايير المساءلة الإدارية ولصالح محافظة الشرقية شمال، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الخبرة عدا محور معايير المساءلة الإدارية ولصالح الخبرة المتوسطة من (6-10) سنوات. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة : (1) ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم معايير للمساءلة الإدارية واضحة ومحددة، بحيث تحقق فاعليتها في النظام التربوي.

(2) ضرورة اهتمام الوزارة بتعميق نظام المساءلة لجميع العاملين في النظام التربوي من خلال البرامج التدريبية على كافة المستويات وتوضيح أبعاد تطبيقه.(3) أن تضع وزارة التربية والتعليم قانوناً للتعليم موضحاً حقوق وواجبات العاملين في النظام التربوي.(4) زيادة مشاركة العاملين في النظام التربوي، والأخذ بآراءهم ومقترحاتهم في وضع أسس ومعايير المساءلة الإدارية مما له الأثر في زيادة دافعيتهم للعمل وجودة الأداء.

Abstract

Attitudes of the Heads of the Sections in the Directorates General Education in the Sultanate of Oman Towards Administrative Accountability

Dhanina bint Said bin Salim Al-Kharousia

Dr.Hamda bint Hamed bin Hilal Al-'Saadia

Mu'tah University,2012

The aimd of this study is to investigate the attitudes of the heads of the sections in Directorates General of Education in the Sultanate of Oman towards administrative accountability as well as to know the impact of gender, qualifications, experience and aducational governate on the attitudes of the heads of the sections in the Directorates General of Education in the Sultanate of Oman towards administrative accountability and arriving at procedures to activate the administrative accountability. In order to achieve the aims of the study, aquestionnaire of 39 statements distributed in four axes: the concept of administrative accountability, objectives of administrative accountability was developed. After checking the validity and reliability of the study tool. It was applied on a sample consisting of 197 head of a section from six governorates in Oman. Muscat , Batinah North, Batinah South, Dhahira North, Sharqia and Dakhliya. After collecting the data it was analyzed by calculating the arithmetic means, standard deviations, and frequencies. To verify the significant differences attributable to the study variables, an unilateral variance analysis, test(v), Shaivism test were done for the study axes.

The study results showed that the attitudes of the heads of the sections towards administrative accountability were high. The study also found that the study sample estimates for the following axes (the concept of accountability, objectives of administrative accountability, administrative accountability standards were high. The study also revealed estimates of the study sample for the axis administrative accountability constraints average. The study indicated that there were no signification differences in level ($\alpha \leq 0,05$) attributed to the variable gender and qualification in all four axes. The study also revealed statistically differences at level ($\alpha \leq 0,05$) attributed to the variable of experience for the medium experienced (6-10) in the axis of administrative accountability standards and statistically significant differences at ($\alpha \leq 0,05$) attributed to the variable of Educational governorate North Sharqia in the axis of administrative accountability. (1)In the light of the findings of the study, the following recommendations has been made the need to develop an education law stating right and duties of employees in the education system by the Ministry of Education.(2) Rewriting regulations and labour laws in line with the law of education in the educational system to include them in the administrative accountability system. (3)The need to put clear, specific administrative accountability standard by the Ministry of Education, so as to achieve effectiveness in the education system. (4) Taking care of deepening administrative accountability system for all employees in the education system by the Ministry through training programs at all levels, and clarifying its application.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تعد الإدارة من أهم الجهود البشرية للتقـدم والتطـور فـي كافـة مجـالات الحياة باعتبارها أداة فاعلة وهامـة لتحقيـق الأهـداف وبلـوغ المرامـي، وهـي النابض في إمداد الحياة للمؤسـسة واسـتمرارها لتحقيـق أهـداف تنـسجم مـع بيئتها المحيطة سواء الداخلية أم الخارجيـة، وذلـك باسـتخدام المـوارد الماديـة، والبشرية، والمالية المتاحة لتحقيق الأهداف والنتائج المرسومة.

وتعتبر الإدارة عمليـة هامـة فـي المجتمعـات الحديثـة، بـل إن أهميتهـا تزداد باستمرار مجال المناشط البـشرية واتـساعه مـن ناحيـة، واتجاهـه نحـو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى(البدري، 2005).

ومن هذا المنطلق يـرى (المـدني، 2007) أن الإدارة تعـد مـن مقومـات التقدم الهائل في مختلف نواحي الحيـاة الـسياسية، والاجتماعيـة، والاقتـصادية، والثقافية، والفكريـة التـي تميـز بهـا عـصرنا ويـشهده العـالم والمجتمعـات المتحضرة باعتبارها من الأساسيات الضرورية التـي لا غنـى عنهـا للمجتمـع، فهي حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه.

وتعمـل الإدارة علـى تحقيـق الأهـداف واسـتثمار الامكانـات الماديـة والبشرية أفضل استثمار ممكن، وذلك لـشمول وظائفهـا وامتـدادها لأكثـر مـن مستوى تنظيمي لتحقيق أهـداف مـشتركة. فـالإدارة مـسؤولة أمـام المهتمـين بالمؤسسة، فهـي ملتزمـة بالإجابـة عـن كـل مـا يتعلـق بأدائهـا أو وفائهـا بمسؤولياتها.

ويرى (العبابنة، والجمعان، 2007) أن معظـم المنظمـات العامـة تواجـه مشكلات إدارية تتعلق بالهدر، وضعف الاهتمـام بالمـال العـام، وتمـضي وقتـاً كبيراً لإيجاد الحلول المناسبة، والتقليـل مـن التكـاليف الباهظـة التـي تتكبـدها

نتيجة ظهور تلك المشكلات، إضافة إلى أن بعض المؤسسات تفقد سمعتها ويهتز سير العمل فيها.

وإن تميز أي نظام على صلة وثيقة بتميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤوليتها بكفاية وفاعلية، فالنظر إلى الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص يمكن أن يتم من خلال الأعمال والمهام التي يفترض أن يؤديها الإداري، والعملية التي يتم خلالها التوصل إلى قرار لإنجاز إجراءات محددة (الطويل، 2006).

ويعتبر النظام التربوي من أكثر الأنظمة أهمية وحساسية في المجتمع لما له من أثر في بناء المجتمعات، وهو الدعامة الرئيسية لفلسفة أي مجتمع وقيمه، وإن هدف التربية الأول هو أن نصنع لهذا الإنسان كياناً مستقلاً، له شخصيته المستقلة، قد تسلح بما يؤمن به مجتمعه من مثل وقيم واتجاهات وعادات وتقاليد، يعمل بما فيه الخير لنفسه ولمجتمعه، ويعمل على تقويم ذاته، يحاسب نفسه على أقواله وأعماله قبل أن يحاسبه عليها الغير، ويتطلع إلى مستقبل مشرق، يكون هو نفسه أحد صانعيه (الكسبري، 2003).

لذا ينبغي أن يكون النظام التربوي موضع اهتمام ومتابعة مستمرة، وبحاجة إلى نوع من الرقابة لتحديد جوانب الضعف والقوة فيه لتصحيح مساره كلما وجد فيه انحرافاً يضر بمصلحة مخرجاته، وكذلك للكشف عن مواطن الجودة والإبداع فيه بهدف تدعيمها وزيادة فاعليته(الدريني، 2000).

من هنا يفترض أن يكون للمساءلة مكانتها الخاصة في سياق النظام التربوي، فالمساءلة كمفهوم ترتبط بعملية الإصلاح، حيث تعمل عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبية، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص (المدني، 2007). وتتمثل أهمية المساءلة كمبدأ يحكم كل عمل يؤدى وكل سلوك يمارس، ولهذا اعتبر (الطويل، 1999) المساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها ليست تحقيقاً أو محاكمة فحسب، بل هي جملة من العمليات والأساليب بمقتضاها

التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها وضمن أقصى المستطاع، وذلك بأن يتم الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهداف ووفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية دون أي تسيب أو إهدار.

ولتحقيق مفهوم المساءلة ضمن أقصى طاقاتها وإمكاناتها فلا بد أن تصبح المساءلة مكوناً وجزءاً رئيساً في النظام التربوي. أي تأسيس المساءلة وجعلها عنصراً منتشراً عبر وحدات النظام كافة، بحيث تمارس في كل وحدات النظام، الأمر الذي يتطلب تعيين أفراد مهيئين وأكفاء قادرين على ممارسة المساءلة الواعية.

ويرى(أخو ارشيدة، 2006) أن وجود قصور في أداء أجهزة الرقابة على الأداء التعليمي، وهي الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للنشاطات التعليمية، للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الأداء، ومدى تحقيقها للأهداف المخططة، والكشف عن الانحرافات ليسهل تصحيحها. وأن أي قصور يرجع إلى تركيزها على تصيد الأخطاء، واهتمامها بالشكل على حساب المضمون، فضلاً عن المعاناة من مشكلة تعدد هذه الأجهزة، وكثرة أفرادها ومتطلباتها الروتينية، الأمر الذي يسبب في كثير من الأحيان ضغطا على إدارات العمل التعليمي المختلفة، بالشكل الذي يعوق مسايرتها لما استهدف من إصلاحات حقيقية في العمل التعليمي.

وترى الباحثة أن المساءلة نظام لتقويم الأداء المؤسسي وتحسينه باستمرار، ويقوم على الثقة بالعاملين ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، وعلى تعميق الإحساس بالمسؤولية الذاتية والجماعية العالية تجاه عملهم، وتزويدهم بالتغذية الراجعة. وتعتبر المساءلة أهم مدخلاً للتأكد من معرفة كيفية الأداء الفعلي وإلقاء الضوء على المؤسسات التي يبدو فيها خلل من وجهة نظر الجمهور، فهي تعزز من قوة الإدارة وتعمل على توفير ظروف مناسبة لتفعيل مسؤولية الفرد من خلال تعاملها بشفافية مع كافة الحقائق، ووضعها للمناقشة والاستيضاح.

1.1 مشكلة الدراسة

لقد مر نظام التعليم بالسلطنة بحلقـات مترابطـة ومراحـل مختلفـة، أولهـا تحقيق استمرار نشر الخدمـة التعليميـة وتحـسين نوعيتـه، ومـن ثـم تحقيـق التوازنات التعليمية (التوازن بين الكم والكيف)، وبعـد ذلـك انتقـل إلـى تطبيـق نظام التعليم الأساسـي بهـدف تطـوير التعلـيم، وتحـسين نوعيتـه، وتخفـيض تكلفته مع التركيز على أهمية الحصول على عائد تربـوي كبيـر والتوسـع فـي تطبيقه(وزارة التربية، 1999).

وفي بدايات القرن الحادي والعشرين انتهجت الـوزارة رؤيـة جديـدة فـي تطبيق برنامج تطـوير الأداء المدرسـي وبـرامج تقييميـه لمختلـف المـشاريع والبرامج تحقيقاً للجودة في العمـل، وهـي الحلقـات الرئيـسة التـي يـتم مـن خلالها الحكـم علـى فعاليـة النظـام التربـوي، ومـدى كفـاءة الأداء الفـردي والمؤسسي في القطـاع العـام(وزارة التربيـة، 2004). ولكـن لـم تجـد هـذه البرامج والمنهجية الواضحة والهادفة التـي تـصل بالنظـام التربـوي للـشفافية، واكتشاف الانحرافات، والأخطاء لإزالتهـا أو التخفيـف منهـا، وتقـديم التغذيـة الراجعـة، فيـنعكس ذلـك علـى تحـسين وتطـوير الأداء الـوظيفي للعـاملين بالميدان التربوي.

ومن خلال الاطلاع علـى مـا جـاء فـي توصـيات (الراسـبي، 2006) بضرورة تبنـي وزارة التربيـة والتعلـيم نظامـاً للمـساءلة التربويـة الـشاملة، والذي يتطلب مساءلة جميع فئـات النظـام التربـوي، وضـرورة اهتمـام وزارة التربية والتعليم بتوعية العاملين لديها بالتوصـيف الـوظيفي الخـاص بالوظـائف الإدارية والفنية المحددة لكل وظيفة.

كما أشارت دراسة (الحسن، 2010) إلى إشـراك الإداريـين فـي تـصميم برامج المـساءلة باعتبـارهم ممثلـي المـستوى الإجرائـي لـلإدارة التربويـة، والأكثر إطلاعاً على واقع العمل التربـوي فـي الميـدان بعنـصريه الرئيـسيين الطالب والمعلم. وللتحقق من وجـود مـشكلة الدراسـة قامـت الباحثـة بـإجراء دراسة استطلاعية في مارس 2011 على عينة عـشوائية طبقـت علـى رؤسـاء

الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة مكونة من 22 رئيس قسم، ويوضح الجدول (1) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

الجدول (1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	الفقرة	أوافق	لا أوافق
1	وضوح أهداف المساءلة الإدارية لدى العاملين	%25.4	%74.6
2	مشاركة العاملين في النظام التربوي في تحديد معايير المساءلة الإدارية	%68.7	%31.7
3	مساءلة الادارة العليا الموظف عند الإخلال أو التقصير في عمله	%50.7	%50.3
4	ضعف المساءلة الإدارية تؤدي إلى تحقيق العدالة والتخلص من المحسوبية	%35.1	%64.9
5	قلة الصلاحية الممنوحة للرئيس لممارسة المساءلة بسبب المركزية الشديدة	%48.7	%51.3
6	المساءلة الإدارية تزيد من فرص إبداع العاملين.	%69.7	%30.3
7	تطبيق المساءلة الإدارية يؤدي إلى اكتشاف مواطن الضعف وتصحيحه .	%60	%40
8	قلة المساءلة الإدارية يؤدي إلى إيجاد جو من الثقة بين المدير والعاملين .	%59.9	%40.1
9	ضعف ثقافة المساءلة الإدار ية بين العاملين	%65.4	%34.6
10	قلة وجود المساءلة الإدارية يعمل على انضباط العاملين في المؤسسة	%45	%55

يتضح من الجدول (1) أن إجابات أفراد العينة جاءت متوسطة في جميع الفقرات ويمكن تفسير ذلك إلى أن اتجاهات رؤساء الأقسام نحو تفعيل المساءلة غير واضحة في الميدان التربوي. وكذلك من خلال ملاحظات الباحثة في الميدان التربوي لسنوات عديدة لبعض الممارسات السلبية مثل:

كثرة غياب العاملين في الميدان، والتقصير في أداء العمل، وقلة الالتزام بمواعيد العمل، وتهرب بعض العاملين قبل نهاية الدوام من مكان عملهم، كما يتهرب بعض العاملين قبل بدء العطل والإجازات الرسمية سواء في المديريات أم المدارس على الرغم من وجود لجان للمتابعة إلا أن هذه الظواهر لازالت تمارس بشكل مستمر، ولا يتم مساءلة الأفراد على ذلك مما يدل على غياب المساءلة الإدارية الفعلية. من هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في اتجاهات رؤوساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.

2.1 أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة في اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة في اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المحافظة والخبرة ؟

4- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي بسلطنة عمان؟

3.1 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى:

1- التعرف إلى اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.

2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي.

3 – الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المحافظة، والخبرة.

4- التعرف إلى الإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي بسلطنة عمان.

4.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المساءلة الإدارية ودورها في معالجة الكثير من المشكلات الإدارية.

2- أن تثير هذه الدراسة اهتمام المسؤولين في النظام التربوي إلى جعل المساءلة الإدارية من العناصر التي تسهم بشكل إيجابي في فعالية الإدارة بالمؤسسة التربوية.

3- تأمل الباحثة من هذه الدراسة أن تشكل إضافة ولو بسيطة إلى الأدب النظري الإداري المتعلق بموضوع المساءلة الإدارية في سلطنة عمان.

4- يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة في إعداد البرامج التدريبية والدراسات اللازمة للنهوض بمستوى المساءلة الإدارية في النظام التربوي بسلطنة عمان.

5.1 مصطلحات الدراسة:

أولا: الاتجاه: "هو الموقف الذي يتخذه الفرد أو الاستجابة التي يبديها إزاء شيء معين إما بالقبول أو الرفض" (شحاته وآخرون، د.ت).

أيضاً الاتجاه: هو الحالة الوجدانية للفرد تتكون بناء على ما يوجد لديه من معتقدات أو تصورات أو معارف وتدفعه تلك الحالة أحيانا للقيام ببعض الاستجابات أو السلوكيات في موقف معين بحيث يتحدد من خلالها مدى القبول أو التحييد لهذا الموقف كما ورد في (الحسن، 2010).

التعريف الإجرائي للدراسة: مدى استجابة الفرد بالإيجاب أو السلب نحو الموضوع بناء على ما لديه من معلومات وخلفية سابقة عن ذلك الموضوع.

ثانياً: المساءلة: خضوع كل شخص أو كل جهة مسئولة للمراجعة وتحمل الأطراف لالتزاماتهم ومسؤولياتهم عن الأفعال التي بدرت منهم (أبو النصر، 2007).

المساءلة الإدارية: هي العملية التي من خلالها تقوم الجهة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل ما (Mulgan, 2000).

التعريف الإجرائي للدراسة: بأنها محاسبة الموظف على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى الأداء، وتقديم التفسيرات لما حدث، وما ينبغي فعله، لتصحيح مثل هذا الموقف كما تحددها أداة الدراسة.

6.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

الحدود الموضوعية: تشمل محاور الدراسة وهي: مفهـوم المـساءلة، وأهـدافها، ومعاييرها، ومعوقاتها.

الحدود البشرية: تم تطبيق الإستبانة على رؤساء الأقـسام بالمـديريات العامـة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

الحدود المكانية: تم التطبيق على 6 محافظات هي: مـسقط - الباطنـة شـمال – الباطنة جنوب - الشرقية شمال – الداخلية – الظاهرة .

الحدود الزمانية: تم التطبيق في الفصل الدراسي الثـاني خـلال العـام الدراسـي 2012/2011م

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هـذا الفـصل الإطـار النظـري مـن حيـث مفهـوم المـساءلة وأهدافها، وأنواعهـا وشـروطها، ومعاييرهـا، وفوائـدها، ومعوقاتهـا، وكـذلك تناول الدراسات السابقة منها المحلية، والعربية، والأجنبيـة، والتـي لهـا علاقـة بالدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري:

لا يعتبر مصطلح المساءلة من صنع البـشر، وإنمـا هـو تقريـر مـن رب العالمين، إذ مرت المـساءلة بـأربع مراحـل كونيـة كمـا أشـارت (الحـسن، 2010) وقد كانت أولى المساءلات فـي هـذا الكـون عنـدما أمـر ا سـبحانه وتعالى الملائكة أن يـسجدوا لآدم فـسجدوا جميعـا إلا إبلـيس أبـى واسـتكبر، فحاسبه ا وساءله على ذلك وطرده مـن الجنـة. أمـا ثـاني المـساءلات فقـد كانـت حـين أسـكن ا تعـالى آدم وزوجتـه الجنـة وأنعـم عليهمـا بنعمـه، وحذرهما أن يقربا إحـدى شـجر الجنـة وأن لا يـأكلا منهـا، لكـن الـشيطان أغواهما وأوقعهما في أحابيلـه فـأكلا منهـا فعـصيا ربهمـا سـبحانه وتعـالى، فاستحقا المساءلة والمحاسبة " **ألم أنهكمـا عـن تلكمـا الـشجرة وأقـل لكمـا إن الشيطان لكما عدو مبين** "صدق ا العظيم (سورة الأعراف، الآية22).

والمرحلة الثالثة مـن خـلال الرسـالة الـسماوية الخاتمـة وهـي القـرآن الكريم وكما ورد في الحديث الشريف عـن ابـن عمـر رضـي ا عنـه عـن النبي – صلى ا عليـه وسـلم – قـال " كلكـم راع مـسؤول عـن رعيتـه، فالإمام الذي على الناس راع، وهو مـسؤول عـن رعيتـه، والرجـل راع علـى أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته، والمـرأة راعيـة فـي بيـت زوجهـا وولـده وهـي مـسؤولة عـنهم، ألا فكلكـم راع وكلكـم مـسؤول عـن رعيتـه رواه الخمسه.

والمرحلة الرابعة في يوم الدين، إذ سيكون الإنـسان مـساءلاً عـن جميـع أعماله في الدنيا وفي الحديث الشريف روي عـن أبـي بـرزة الأسـلمي رضـي ا عنـه عـن النبـي صـلى ا عليـه وسـلم قـال: " لا تـزول قـدما عبـد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه، وعن عمله فيمـا فعـل، وعـن مالـه من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبـلاه" وهـذا تقريـر بـأن الانـسان مساءل عن عمله في الدنيا مساءلة شاملة في جميع منـاحي الحيـاة.قـال تعـالى: "**أفحسبتم أنما خلقناكم عبثاً وأنكم إلينا لا ترجعـون**" (سـورة المؤمنـون، الآيـة 115)، فالمساءلة وسيلة لحفز الإنسان على اسـتمرارية العطـاء والبـذل ضـمن أقصى طاقاته الممكنة سعياً لإبداعه وتميزه فهي ليست دائمـاً للمخطـئ بـل هـي أيضا للمجد الذي لا يفتر عن ممارسة متطلبات دوره الموكول إليه.

1.1.2 تاريخ المساءلة في النظام التربوي

يعود تاريخ المساءلة في النظام التربوي إلـى عـام 1642م فـي الولايـات المتحدة الأمريكية حيث تم اعتبار أولياء الأمور والنـبلاء مـسؤولين عـن تعلـيم أطفالهم. ولم يقتصر العمل التربوي والتعليمـي علـى ذلـك فـي تلـك الولايـة، ففي عام 1649م قررت المحاكم المركزيـة عـدم الإلتـزام بـذلك بـدفع غرامـة متفقاً عليها؛ مما يدل على تطبيق المساءلة آنذاك (العمري، 2004).

فالمساءلـة بدأت تأخـذ طريقهـا إلـى النظـام التربـوي بـشكل علمـي وموضوعـي في بدايـة ثمانينات القرن العشرين.

وتعمل المساءلة على تطبيق نظام المراقبة للعمـل التعليمـي بكافـة أشـكاله وجوانبه؛ للتأكد من عمليات التحسين والتطوير الجارية، والتـي تعـد مـن أبـرز الطموحات الوطنية في أي مجتمع، حيـث تـسعى الـدول إلـى تطـوير نظمهـا التعليمية وتجويد مخرجاتهـا؛ لأن التعلـيم المتميـز ذا الجـودة العاليـة هـو أداة تنمية المجتمع ووسيلة لصناعة نهضته، حيث لـم تعـد قـوة الأمـم تقـاس بمـا لديها من ثورات اقتصادية مفكرة ومبدعة، وقادرة علـى صـنع التغييـر وقيـادة

التطـــوير، وإنمـــا بمـــا تملكـــه مـــن معرفـــة متناميـــة ورؤى تطويريـــة (المهدي، 2008).

إن الأخذ بمنهجية كاملة للمـساءلة التعليميـة، يعـد مـن الأمـور المهمـة اللازمة لتحقيق ما يصبو إليـه التعلـيم داخـل أي مجتمـع، وكـضمان أساسـي لتحقيق الرؤى والأهداف المنـشودة مـن أجـل تعلـيم قـادر علـى المـساهمة والمنافسة في ظل التطورات العالمية، وهـذا الأمـر يحتـاج إلـى جهـد وبحـث ودراسة لبيان أهميتها والجدوى من ورائها، وتوضيح أهـم الآليـات التـي تعتمـد عليها في تحقيق أهدافها، وتحديـد أهـم جوانـب تطبيقهـا فـي جوانـب العمـل التعليمي، ومدى إسهامها فـي المعرفـة التربويـة القائمـة. واسـتجابة للـرؤى العلمية التي تطالب أن تكون كـل عناصـر المنظومـة التعليميـة ذات مـستويات عالية من الجودة والإتقـان، والتـي تـصر علـى أن تخـضع بكـل مكوناتهـا لعمليات مساءلة شاملة من ناحية ثانية.

2.1.2 مفهوم المساءلة

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم المساءلة مما يعكـس التغييـر الـذي تعـرض له هذا المفهوم مع الزمن، لذلك فإن مفهوم المـساءلة يعتمـد علـى الأيـدلوجيات والدوافع واللغة التي تحكم العصر، وترجع تسمية المـساءلة إلـى لفـظ الحـساب ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقـط بـل أنـه مـسئول أمـام الآخرين، وكلمة المساءلة في اللغة هي من مـصدر الفعـل الربـاعي "سـاءل " إلا أن معاجم اللغة لا تتناول هذه الكلمة وإنما تبحث فـي معنـى كلمـة مـسؤولية وهي تختلف في معناها عن كلمة المساءلة إذ تطلـق أخلاقيـاً " التـزام الـشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً "وقانونيـاً " النتـائج التـي حـصلت خـلال مـدة تولي المرء المسؤولية الموكلة إليه (نجار، 2003).

أما اصطلاحاً فيمكن تعريف المساءلة بأنها " محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع، والتوقيت ومعايير الجودة " بناء على هذا التعريـف

فإن الموظف العام يستند إليه القيام بوظيفة معينة ويعطى المسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسئولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً للشروط المتفـق عليهـا مسبقاً" (مخيمر وآخرون، 2001).

أما هاموند (Hammoned,1989) فعرفتهـا كمـا وردت فـي (الراسـبي، 2006) بأنها وسيلة تمكن الأفراد والمنظمـات مـن تحمـل مـسؤوليـة أدائهـم بحيث يؤدي ذلك إلـى اطمئنـان مـن يتعامـل معهـم بـأن الأمـور تجـري للصالـح العـام وفق الأهداف المرسومـة.

ويرى إيرويك (urwic) كمـا ورد فـي(الطويـل، 2001) أن " المـسؤولية تتضمن محاسبة الأشخاص عن تنفيذ الواجبات التي ألقيت على عاتقهم ".

وتنـاول لينبـرج وأرسـتن (Lunenburg & Allan,1991) إلـى أن المساءلة هى " نوع من المـصداقية، والحقيقـة التـي تـرى أن رئـيس العمـل ينبغـي أن يكـون إنـسانا يتحمـل المـسئولية ويعتـرف بالأخطـاء. فـالاداري الحقيقي يتحمل مسئولية قراراته وأفعاله مثلما يتحمـل مـسئولية الأفعـال التـي يقوم بها مرؤوسيه ويعترف بما اقترفوا من أخطاء" .

وعـرف رومزيـك (Romzek, 2000) المـساءلة الإداريـة أنهـا علاقـة تتضمن اسـتجواب أو مـساءلة الـشخص عـن أدائـه بتفـويض مـن الـسلطة المسؤولة.

أما (الكيلاني، 1997) يعرف المساءلة: بأنها إلتـزام العـاملين فـي التربيـة بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتاجات التعلم.

ويرتبط مفهوم المساءلة بعملية الإصـلاح الإداري حيـث تعمـل المـساءلة عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المؤسـسة مـن المحـسوبية وترفعهـا نحو الإستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكـافؤ الفـرص، فالمـساءلة رسـالة هادفـة أساسـها الإصـلاح والتقـويم ورفـع كفـاءة أداء العـاملين (الغـافري، 2007).

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم المساءلة: هي إجراءات يتم تفعيلها للوقوف على مدى تحقق الأهداف الموضوعة وفق مهام وواجبات العمل الموكلة للموظف.

3.1.2 أهمية المساءلة

تكتسب المساءلة الإدارية أهميتها لكونها تمثل أحد الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشاكل الأجهزة الحكومية، وفي مقدمتها الفساد الإداري بكافة مظاهره، وأشكاله التي تتمثل بالواسطة، والمحسوبية، والرشوة، والتزوير، والتحيز، والمحاباة، وإساءة استعمال السلطة، وغيرها من المظاهر التي أدت إلى عرقلة جهود التنمية، والإصلاح الإداري في العديد من الدول، وحتى تستطيع المساءلة الإدارية القيام بدور فعال لمحاربة هذه الظواهر لا بد أن تمتد لتشمل التركيز على فعالية الأجهزة الحكومية، وتهدف بشكل أساسي إلى تحسين مستوى أداء تلك الأجهزة، ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يهتم فقط بمدى الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل(العبابنة، والجمعان، 2007).

لقد ازدادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة وذلك بحكم ثورة المعلومات والاتصالات التي رافقت الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة الذي يتميز بالتدفق المستمر للمعلومات، والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها بالتالي لابد من التأكد من دقة ومصداقية وشفافية هذه المعلومات كونها عامل حاسم في تحديد مدى نجاح المنظمات المعاصرة وقدرتها على تحقيق أهدافها، استخدم مصطلح المساءلة في أدبيات الإدارة العامة على أنه حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد، حيث إن تفعيل المساءلة كمبدأ وعملية انتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة العامة يؤدي إلى تصحيح أعمالها، وذلك من خلال إيجاد ثقافة إدارية، وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج، والتزام الشفافية، مما يؤدي إلى حسن العلاقات

بين الحكومة، والمواطنين ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي (أبو النصر، 2007).

إن المساءلة هي سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء، وهي وسيلة لضبط السلوك، وذلك لأنها تؤدي إلى استعداد العاملين إلى تحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، وهي وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة، حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين، إن كل موظف يجب أن يمنح السلطات والصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه، وهو بذلك يعتبر مسئول مسؤولية كاملة عن أداء تلك المهام، ومن هنا لابد من توازن السلطة مع المسؤولية، وتعتبر المساءلة الأداة التي تضمن ذلك التوازن من خلال إخضاع القائمين على ممارسة السلطة للمساءلة بحكم مسؤوليتهم عن أداء تلك السلطات بناء على ما حددته القوانين والأنظمة والتعليمات المحددة لتلك الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والإجراءات التأديبية، مما يساعد على اكتشاف أي خلل أو انحراف في مستوى أداء الموظف العام ومحاسبته على ذلك(الروابدة، والدويري، 2004).

4.1.2 أهداف المساءلة

أشار (أبو كركي، 2003) أن نظام المساءلة الإدارية يرتبط بوجود أهداف يراد تحقيقها وهي التي تحدد طريقة العمل، وتتلخص الأهداف الرئيسة لنظام المساءلة الإدارية في انتاج المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات في المؤسسات الإدارية؛ وذلك لمعاونتهم في أداء مهامهم الأساسية والفرعية. والهدف يجب أن يكون واضحا كما أن وضوح الأهداف وتحديدها يجب أن يكون ضمن إمكانية الشخص المعني بإنجازها، لكي تمنح الشخص الشعور بالكفاءة الذاتية، وذلك من خلال الاستعداد المعنوي للعاملين، وتقدير المصادر اللازمة لإنجاز الأهداف، مما يجعل الشخص موضع المساءلة أكثر إيجابية مع المساءلة تقبلاً وتفاعلاً .

ومن أهداف المساءلة كالتالي:

وسيلة للرقابة والتحكم:

يتضمن مفهوم المساءلة الرقابة لعملية المساءلة، وتشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء، وتهدف الرقابة على السلطة إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة. وتعد الرقابة من المواضيع التي لا تحضى بشعبية كبيرة بين الناس، إذ تثير الرقابة مشاعر الاستياء لدى الأفراد لعلمهم بأن الإدارة تقوم بالتفتيش على أعمالهم، وتقييم أدائهم. وبما أن المساءلة ترتكز على نتائج العمليات الرقابية، فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من عقلانية القرارات، مع الالتزام بانسجام السلوك والنتائج مع المصلحة العامة وقيمها (الغافري، 2007).

الالتزام بإتباع القوانين والأنظمة:

تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلالها حسن الإلتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات، فإن من اللزوم وجود منظمات تعمل في إطار مؤسسي لتحقيق الأهداف العامة، وفي حال تفعيل المساءلة فإن الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ السياسات العامة والبرامج يخضعون للمساءلة، فعندها سيتم النظر للمنظمات كفاعلية مؤسسية، ففي وجود المساءلة يتحقق ضمان مراعاة قيم الخدمة العامة، وحسن إدارة المديرين لموظفيهم من خلال تحقيق المساءلة الأفقية، أي من هم في نفس المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها الصاعدة والهابطة، وعليه في حال وجود المساءلة وشيوع ثقافتها فإن ذلك يعني

أيـضا زيـادة فـي الالتـزام، والمراعـاة لقـيم الإدارة العامـة وأخلاقياتهـا. (الحارثي، 2008).

تحسين الأداء:

إن المساءلـة عـند تحقيقهـا للهدفيـن الـسابقيـن تكـون أداة لخفـض السلبيـة في الأداء، وتخلـق استعداداً مسبقـاً لـدى العامليـن للبحـث وتجنـب الأعمـال التي من شأنهـا أن تؤدي لتلك الأنواع من الأخطاء، فقد يتضمن مفهـوم المساءلـة عنصر التوضيح والشـرح لكيفيـة أداء العمل أو السلوك.

وأن غياب المعايير التي تسمح بإدراك التحسينات التي تحدث كنتائج للتجديدات التربوية، وعدم حصر النتائج ومعرفتها يفسح المجال أمام القائمين عليها بالاختبـاء وراء المسؤولية الجماعية، وبالتالي تبطل المساءلة كمتغير تابع للتقويم، ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن غياب مفهوم المساءلة لعدم إتباع منهجية تقويم قائمـة على أساس علم، يفسح المجال لانتهاز مصادر التحسين والتجديد لغايات أخرى (أبو كركي، 2003).

ومن خلال ما سبق ذكره ترى الباحثة أن المؤسسة قبل استخدام أساليب وآليات المساءلة يجب عليها أولاً نشر ثقافة المساءلة بـين العـاملين، وتحديـد واجبـاتهم وحقوقهم في ضوء المهام الموكلة إليهم، وجعل المساءلة نظام واضح يسهل تطبيقه.

5.1.2 المبادئ التي تقوم عليها المساءلة:

للمساءلة عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار قواعد المساءلة، وقد ذكر (الحارثي،2008) مجموعة من هذه المبادئ وهي كالآتي:

المبـدأ الأول: وضـوح قواعــد الأنظمـة: يجــب أن يـدرك العامـلـون إدراكـاً واضحـاً للقواعـد المطلوب الإلتزام بهـا والنتـائج التـي تترتـب عليها.

المبدأ الثاني: التطبيق المباشر للجزاء: ويشير هـذا المبـدأ إلـى إيجـاد ارتبـاط بين المخالفة والجـزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً.

المبدأ الثالث: العدالة في تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها بلا تذمر.

المبدأ الرابع: مطابقة العقوبة لنوع المخالفة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة عند توقيع العقوبة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وأن تتدرج العقوبة تبعا لتكرار المخالفة ونوعها.

المبدأ الخامس: التدرج في تطبيق العقوبة: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بحيث تناسب مع نوع المخالفة ووفق آليات واستراتيجيات محددة .

وترى الباحثة حتى تتحقق الفائدة المثلى من المساءلة ينبغي الأخذ بعدة مبادئ أخرى تستند إليها عملية المساءلة التي يجب أن تتوفر في الشخص حتى يتمكن من إجراء المساءلة بشكلها الصحيح، ومن هذه المبادئ: التفوق المهني والأكاديمي، وسنوات الخبرة الكافية ومواكبة المستجدات التربوية، والتواصل الفعال مع الأفراد والجماعات، وامتلاك المعايير الواضحة للمكافأة.

6.1.2 مكونات المساءلة

ترى هاموند (Hammonod,1999) كما ورد في (الكسبري، 2003) أن المساءلة تقوم على معايير ثلاثة هي:

1- وجود معايير تمكن من الحكم على المخرجات الطلابية.

2- ضرورة وجود معايير تمكن من الحكم على السبل التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي.

3- وجود معايير تضمن حق المعلمين وإمكانية وصولهم إلى المعرفة المتعلقة بالتدريس والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم.

أما (الدريني، 2000) فيرى أن المكونات الأساسية لمفهوم المساءلةهي: الإلتزام بالمسؤولية وتقبل المساءلة من المستخدم، وتحديد المعايير والمؤشرات، أو

المواصفات لمخرجات النظام، وتحديد المسؤول، ومن يمكن أن توجه إليه المساءلة، وتقدير ما يترتب على نجاح المستخدم أو فشله من ثواب أو عقاب، ويمكن أن يتضمن مفهوم المساءلة أحكاما أخلاقية باعتبار أن القرارات التي تستخلص من عملية المساءلة لها تأثير على الآخرين.

المسؤولية والمساءلة:

المسؤولية مصطلح قائم على بنية ثلاثية فيها طرف أول هو الطرف السائل، وطرف ثان هو الطرف المسؤول، وطرف ثالث يمثل الجسر الرابط بين الطرفين، هو موضوع السؤال أي المسؤول عنه، ومفهوم المسؤولية يستمد أصوله التكوينية من المنبع الروحاني الذي قيدته الأديان بثنائية الثواب والعقاب المنصهرين في مفهوم الجزاء، وكان أشد ما ترتبط به ثقافة المسؤولية هو مبدأ المساءلة، ولكن ما معيار المساءلة؟ وبأي مقياس تتم محاسبة المسائل؟ وإن معيار المساءلة من حيث هي مصطلح نضعه لتنصهر فيه دلالة مفهوم المسؤولية، ودلالة مفهوم المساءلة في آن واحد، وهنا يبرز تساؤل حول مقياس المساءلة الذي تكمن فيه أعظم قضية وأخطرها، فليس جوهر العمل رهيناً بمن يقوم بالمساءلة، بقدر ما هو مقترن بموضوع فعلها، فالأكثر صعوبة هو تحديد على ماذا يجب أن يحاسب من أئتمن على مسؤولية ما؟ (الكسبري، 2003).

التقييم والمساءلة:

إن مناقشة المهام التي يقوم بها الإداري، يجب أن تتضمن جانباً مهماً يتعلق بالربط بين مفهومي التقييم والمساءلة، ومناقشة هذين المفهومين، والعلاقة بينهما، يعتبر أمراً ضرورياً بسبب تنامي دور النظم التربوية في المجتمعات البشرية، وبسبب تزايد البعد الاستثماري لهذا النظام (الطويل، 2001) .

التقييم: "إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته. (أبو شيخة، 2000).

فالتقييم عملية جمع بيانـات وتنظيمهـا. أمـا المـساءلة فهـي تعتمـد اعتمـاداً رئيسياً على التقييم من خلال المعلومات التي يوفرها، فـإذا كـان هنـاك إخـلال أوقصور في جوانب العمل، ينبغي للمساءلة القيام بـدورها مـن أجـل الاصـلاح والتطوير أو محاسبة المقصر في أداء واجبـه. مـن هنـا لا تـستطيع المـساءلة أن تقوم بدورها إلا من خلال التقييم. فالمـساءلة والتقيـيم يـشتركان فـي صـفة واحدة، ويهدف كلاهما إلى التصحيح والتطوير(أبو زينة، 1998).

7.1.2 أنواع المساءلة

للمـساءلة مـصدران رئيـسيان : المـصدر الأول هـو المـصدر الـذاتي، والمصدر الثاني هو المصدر غير الذاتي. والمـصدر غيـر الـذاتي ينقـسم إلـى قسمين: مصدر خارجي وهي السلطة الأعلى، ومـصدر داخلـي وهـي الجهـات المسئولة من داخـل المؤسـسة مـن خـلال الـرئيس المباشـر بتنفيـذه للنظـام ومحاسبة المرؤوسين ويكون له دور في الحـد مـن القـصور فـي الأداء، وقـد تتواجد المساءلة داخـل جهـات رقابيـة داخليـة محـددة، سـواء كانـت إدارة متخصصة أم غيرها تتولى عمليـة الرقابـة بالإضـافة إلـى الـرئيس المباشـر، وهذا يرجع إلى المؤسسة ومدى فعالية الرقابة بها.

أما المساءلة الذاتية فإنها نابعة من خلال القـيم، فـإذا كـان للإنـسان قـيم يؤمن ويعمل بها – أي لا يؤمن بها فقط كما هـو متعـارف عليـه عنـد بعـض الأفراد، وإنما يؤمن ويعمل بها – فإن الرقابة هـي التـي سـيكون لهـا الفاعليـة في عملية الحد من الفساد ومن هنا تنبع المساءلة مـن الرقابـة الذاتيـة والرقابـة الاجتماعية (مخيمر، 2001).

والمساءلة كمبدأ في الإدارة العامة تعنـي أن مـن واجـــب المـسؤوليـن عـن الوظائـف الرسميــة أن يقدمــوا تقاريــر ربمــا دوريــة عــن عملهـم وسياستهـم وإنجازاتهم في تنفيذ الخطـط المرسـومة ووفـق الأدبيـات تم تصنيف المساءلة إلى أربعة أنماط هي:

1- المساءلة المهنية

يمتـاز هذا النـوع مـن المـساءلـة بأنــه يكـشف عـن الثغـرات أو جوانب القصور في العمل، بالإضافة إلـى أنـه يكـشف عــن المعوقــات أو الأزمات التي يتوقع حدوثها مستقبلاً، الأمـر الـذي يـساعد علـى تلافيهـا قبـل وقوعها، وتهدف إلى تعزيز المساءلة مـن خـلال مجموعـة القـيم والأخلاقيـات التي تحكم مهنة معينة، وتركـز المـساءلة المهنيـة علـى المـسؤولية الفرديـة للنشاط المهني الذي يمارسه الفـرد ومـدى تمـسكه بمعـايير المهنـة (المـدني، 2007).

2- المساءلة الإدارية

إن مـدخلات العمليــة التربويــة كثيــرة ومتــعــددة ومتداخلــة ويصعـب الفصـل بينهــا، وبــالتالي فـإن بعــد المـساءلة فـي النظـام التربـوي حساس ومتداخل ويصعب توجيه المـساءلة إلـى عناصـر ومكونـات النظام التربوي دون الاهتمام بـشبكة العلاقـات التـي تـربط بينهـا. فالمـساءلة مدخلاً للتأكد من معرفة كيفية الأداء الفعلــي، وتكــوين أفكــارعن كيفيــة الأداء الأنسب، كما أنها تلقي الضوء علـى المؤسـسات التـي يبـدو فيهـا خلـل من وجهة نظر الجمهـور، فهـي تزودنـا بالحقيقـة وتعـزز مـن قـوة الإدارة، وتعمل على تـوفير ظـروف مناسـبة لتفعيـل مـسؤولية الفـرد عبـر تعاملهـا بشفافية مع كافة الحقائق وجعلها عرضـة للنقـاش والاستبـصار. وتعمـل علـى تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبية وتدفعها نحـو الإسـتقامة فـي العمـل وفـق قواعد الجدارة والإستحقاق وتكـافؤ الفـرص وتقـديم المـصلحة العامـة علـى المصلحة الخاصة(بطاح، 2006).

3- المساءلة السياسية

للمساءلة السياسية بعدان مزدوجان أحدهما أفقـي والآخـر رأسـي. ففـي بعدها الرأسي تشير المساءلة الـسياسية أن مفهـوم المـسئولية يـرتبط ارتباطـاً وثيقاً بمفهوم المساءلة الإدارية فهو المفهـوم الـذي يقودنـا إلـى تحليـل دقيـق لأداء الإدارة العامة ويعكس الطابع الديمقراطي لأي نظام إداري.

ويرى (أخو ارشيدة، 2006) أنه حين نربط بين مفهومي المسئولية والمساءلة الإدارية فإن الموقف يتسع ليشمل أشكال وموضوعات ومعايير تقييم ودواعي متنوعة، كما أدى ذلك الربط إلى تصنيفات عدة لأشكال المسئولية والمساءلة الإدارية قائمة على معايير منهجية.

4- المساءلة التعاقدية

وأشار مكورميك (MCormick) كما ورد في (الراسبي، 2006) على أن هذا النوع من المساءلة تشتمل على حملات التفتيش والتوجيه والإشراف والزيارات التي تقوم بها الوزارة والمديريات على المدارس بهدف التأكد من مدى فعاليتها ومستوى تحصيل الطلبة فيها، ومدى تقيد العاملين بالتعليمات والتشريعات التربوية، وعن مدى نجاحهم في المهام الموكلة لهم.

إن أنظمة المساءلة بكافة أنواعها مرتبطة بالقيم والمعتقدات التي تشكلها وفق نظريات العمل؛ من أجل تصميم مساءلة مبنية على مجموعة من المبادئ التي تساعدها على تحقيق أهداف أنظمة المساءلة. وهذا النوع من المساءلة تكشف عن القصور في العملية التعليمية، والمعوقات التي يتوقع حدوثها مستقبلا، وإمكانية وضع الخطط المناسبة لتلافيها (المدني، 2007).

وللمساءلة علاقة تبادلية، حيث إنها تولد إلتزاماً متبادلاً بين المسائل والمساءل في تحمل تبعات ما يطلب، فبدون هذه التبادلية سوف لا يشعر أطراف المساءلة بالرضى، مما يؤدي إلى تجنب المسؤولية عن الأداء المنخفض لوجود ظروف ومعيقات تحد من الأداء الجيد (Richard,1997).

من خلال استعراض لأنواع المساءلة تجد الباحثة أنها ترتكز على المسؤولية الفردية، والشفافية، وتغليب المصالح العامة على المصالح الخاصة، وتعزيز للقيم، والأخلاقيات التي تحكم المهنة، وجعل الإدارة هي القوة النافذة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فاعل.

8.1.2 شروط المساءلة

إذا كانت المساءلة ضرورية للمؤسسات وتنبع هذه الضرورة من مهماتها وأدوارها، فهناك شروط تجعل من المساءلة ذات فعالية كما يراها العمري،(2004):

أولا: وجود وثائق منشورة وواضحة:

تتعلق برسالة وفلسفة عمل المؤسسة، وأهدافها، وإستراتيجيتها، وخططها، وموازناتها، وإيراداتها، ونفقاتها. وهذا مهم لأن هذه الوثائق تشكل منطقياً وعملياً المرجعية التي يتم مساءلة العاملين فيها وفقا لمدى التزامهم بها.

ثانيا: تدفق للمعلومات:

فالمساءلة تتم وفق البيانات المتوفرة؛ لذلك لا مجال للمساءلة بدون الشفافية، وأيضا تكتمل وظيفة الشفافية عند ربطها بالمساءلة. أي جعل الموظف أو المسؤول في المؤسسة يعمل تحت مجهر أعضاء المؤسسة وجمهورها بحيث تتوفر المعلومات التي تمكنهم من استخدامها لقياس مدى إلتزام المسئولين والعاملين برسالة، وفلسفة، وأهداف المؤسسة.

ثالثا: وجود هيكلية:

تتوفر فيها خاصية خضوع جميع المستويات الأدنى لمساءلة ومتابعة المستويات الأعلى، وتوفر أنظمة تحدد آليات وأشكال العلاقة بين هذه المستويات. وهذا يعني توفير نظام يحدد طبيعة وأشكال المساءلة، باعتباره الإطار القانوني لها، بما فيها الأحكام التي تحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات .

بناء على الشروط الثلاثة السابقة اقترح (الحارثي، 2008) العديد من الوسائل والاستراتيجيات التنظيمية، والسياسية، والتشريعية لتفعيل مبدأ المساءلة، وذلك من أجل تحقيق مفهوم الإدارة الأمينة، بما يضمن تنفيذ مشاريع وبرامج التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص، ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

1ـ تحديد نطاق المسؤوليات والصلاحيات

لا يمكن مساءلة أي شخص دون أن تكون المهام الموكلة له واضحة ومحـدده خلال التوصيف الوظيفي لمهام الوظيفة التي يقوم بها، كما أنه إذا أردنا تفعيل برامج التنمية الإدارية فلا بد أن يكون لدينا وظائف محدده المهام، وهذا يتطلب أن يكـون هناك دليل للصلاحيات يوضح من خلاله مدى القوة التي يتمتع بها الموظف، والتي يمكن على أساسها مساءلته عند خروجه عن نطاق صـلاحيته، أو اسـتغلاله لهـذه الصلاحيات بما يسيء إلى وظيفته ويضر بالصالح العام.

2 ـ تحديد نطاق الإشراف

تشير إلى عدم التوازن بين مسؤوليات الشخص وعدد الأشخاص الذين يشرف عليهم، فقد نجد في بعض المواقع الوظيفية أن عدد الأشخاص الذين يشرف علـيهم المدير أو المسؤول قليل جدا مما يجعله عازفا عن متابعة أعمالهم والتأكد من قيامهم بمهامهم الوظيفية، بالمقابل نجد بعض المسؤولين يشرفون على عـدد كبيـر مـن الإدارات والأقسام والأشخاص، وتحمل مسؤولية ما قد يـنجم عـن سـلوكهم مـن مخالفات أو إلحاق الضرر بالصالح العام.

3 ـ تعزيز الولاء للوظيفة والمؤسسة والوطن

إن الأشخاص الذين يتذمرون من وظائفهم أو منظماتهم لا نتوقع منهم أن يكون لديهم الحماس والإخلاص والأمانة لأداء أعمالهم، هذه المشكلة تتطلب أولا النظر في احتياجات هؤلاء وتحديد مدى إمكانية تلبيتها، أو على الأقل شـرح موقـف الإدارة العليا من هذه الاحتياجات، ذلك لأن الأشخاص المحبطين لا يمكـنهم أن يتحمـسوا لبرامج التنمية الإدارية وهم يشعرون فعلا بعدم العدالـة وعـدم تقـدير مطـالبهم واحتياجاتهم الأمر الذي قد يؤدي إلى اللامبالاة، بل وارتكاب المخالفات الإدارية.

4 ـ تحسين وسائل الرقابة الخارجية

للرقابة دور وفاعلية في ترسيخ مبدأ المسؤولية ضد ارتكاب المخالفات الإدارية أو إلحاق الضرر بالصالح العام، وبالتالي تطبيق مبدأ المساءلة في حالة وقوع مثـل هذه المخالفات، كما أنه بالإمكان تحسين وسائل الرقابة الخارجية من خـلال إيجـاد وحده إدارية خاصة لهذه المهمة داخل المنظمة أو خارجهـا، أو وجـود وحـدات

خارجية إضافة إلى الوحدات الداخلية، حيث إن هذه الجهات الرقابية من الممكن أن تعالج قضايا المخالفات المالية أو الإدارية أو التأكد من صحة التقارير الإدارية.

5 ـ الاستماع إلى وجهة نظر المواطنين وشكواهم

المواطن هو المستفيد الأول من برامج التنمية بشكل عام والتنميـة الإداريـة بشكل خاص وبالتالي فإن وجهة نظره حول ما يقدم له من خدمات يجب أن تكـون محل اهتمام وتقدير واحترام، ومصدرا من مصادر تعزيز درجة المـسؤولية لـدى الفرد ومساءلته إذا اقتضى الأمر.

9.1.2 أساليب المساءلة

المنظمة تلجأ إلى المساءلة بأحد الأساليب التي ذكرها (الحسن، 2010) وهـي كالتالي:

الأسلوب السلبي

يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام، ومراعاة قواعده إلى إجبار العاملين على الالتزام التام بقواعد المنظمة خوفا من العقاب، وجعل الجزاء حاضـرا فـي ذهـن العامل، مما يدفع العامل إلى التفكير بأن الجزاءات هي غاية في حد ذاتها وليـست وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق العاملين .

الأسلوب الإيجابي

يعتمد هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والإلتزام بقواعـد المنظمـة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافأت للعاملين، إذا كان سلوكهم متماشيا مع قواعد المنظمة، وقد يستخدم المدير العقاب نتيجة للسلوك الغير مرغوب فيه، ويحاول المدير الـربط بين سلوك العامل غير المرغوب فيه والعقاب في ذهن العامل، إذ يكون الهدف مـن العقاب مساعدة العامل لتجنب ذلك السلوك الغير مرغوب فيـه، ولـيس الإضـرار بالعامل نفسه، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة التعاون في تحقيـق أهـداف المنظمـة، والحفاظ على حقوق العاملين.

آليات المساءلة

هي الأساليب، أو الوسائل التي من خلالها تُفعّل عملية المساءلة،وتحقق أهدافها وتتمثل بالطرق التي يتم بواسطتها تنشيط شعور الأفراد المساءلين نحو مفهوم المساءلة، وتفعيلها، وترتكز هيكلة المساءلة على توفير معلومات بشكل تقارير عن الشخص الذي هو موضع المساءلة " المساءل" (أخوارشيدة، 2006).

وتعتمد آليات المساءلة في تحديد أسلوب استخدامها على طبيعة علاقات المساءلة، والتي بموجبها يتقرّر شكل المساءلة وأبعادها؛ إذ أن لكل صنف، أو شكل علاقات تناسبها؛ فنجد بأن آليات المساءلة البيروقراطية تختلف عن المساءلة التشريعية أو المساءلة المهنية، ونظراً لتعدد تصنيفات المساءلة تبعاً للزاوية التي ينظر منها الدارسون فإنه يمكن العثور على آليات عدة للمساءلة. وقد تتداخل نظراً لتعقد شبكات العلاقات بين أجهزة الإدارة بسبب تداخل نشاطاتها، كما توسعت هذه الآليات والوسائل خاصة في مجال المساءلة الإدارية لتدمج مع كافة جوانب الكفاءة، والفعالية الاقتصادية، وذلك لتوظيف الموارد، واستغلال المواد المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (الدويري، 2002).

بعد استعراض للشروط والاستراتيجيات والآليات ترى الباحثة أنها تؤكد على أهمية وجود نظام للمساءلة محدد الأساليب والأهداف وضمن هيكلية واضحة، مع وجود خطط ورسالة وفلسفة للمؤسسة ذات جودة اقتصادية تنبثق منها مسؤولية وصلاحية الموظف وتعمل على تلبية احتياجاته، وتطبق مبدأ المساءلة في حالة ظهور أي مخالفة كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

10.1.2 معايير المساءلة

في الثلاثينيات من القرن الماضي ركز فئة من التربويين على حاجة كل مهنة من المهن إلى معايير يتم من خلالها التحقق من المساءلة الإدارية، أما الفئة الأخرى

فقد ركزت على أهمية التفتيش الخارجي ونادى بالموازنة بين المعايير التـي تـنظم المسؤولية من الداخل وتلك التي تسعى للتأكد من وجود المـسؤولية عـن طريـق الفحص الخارجي أو من قبل هيئات خارجية. المعيار أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الشيء، وتختلف معايير المساءلة تبعا لاختلاف المركز الوظيفي للشخص، وتستخدم المعايير لقياس مدى قيام الموظف بتأدية الواجبات والمهام الوظيفية الموكلـة إليـه، وتتحدد المعايير بموجب نصوص اللوائح والنظم، أو القانون، أو السياسات، وتمثـل المعايير جوهر عملية سابقة تبنى عليهـا المـساءلة أو المحاسـبة (Hanushek , Raymond, 2002).

فلقد عرّفها (العمري، 2004) بأنّها الأسس والمبادئ التي تم إعدادها بواسـطة مجموعة من الخبراء والمختصين للتأكد من تحقيق الأهداف التربويـة والتعليميـة، وفي تحديد درجة تحقيق الطالب للمهارات التي تم التخطيط لها.

مواضيع المساءلة الإدارية:

يمثل جوهر عملية المساءلة الإدارية بشكلها التفـصيلي أن يكـون العـاملون مسؤولين عن كل ما يقومون به من أفعال وأقوال، ويمكن القول أن هنالـك ثلاثـة مواضيع رئيسة مميزة يمكن أن يتعرض العاملون للمساءلة بسببها كما أشار اليهـا (Goodin, 2004:11-12):

1. **الأعمال:** المساءلة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد.
2. **النتائج:** المساءلة عن نتائج أعمال الفرد.
3. **النوايا:** المساءلة عن نية القيام بفعل معين أو عن الدافع وراء القيام به.

النموذج الإداري للمساءلة:

تعتبر المساءلة وفقاً للمنظور الإداري عملية داخلية تمـارس ضـمن إطـار المؤسسة الإدارية بهدف تطبيقها لتحقيق الكفاءة والفاعلية في مؤسسات الإدارة العامة (فوزي، 1999). وكان الهدف الرئيسي من عملية التحول للمساءلة بشكلها الإداري هو تعزيز عملية المساءلة، فالرؤية الإدارية للمساءلة أضافت مساءلة مباشرة للعامة، مع العلم أن المساءلة بشكلها السياسي مازالت موجودة، لكنها أصبحت أكثر استخداماً كمساءلة سياسية وعامة في الوقت ذاته معتمدة على النتائج وخصوصاً تلك المتعلقـة

بالعاملين. وإن من أهم الأسباب المؤدية لتبني المساءلة بشكلها الإداري هو الفـشل الملموس لنظام المساءلة ضمن النموذج التقليدي، فالنموذج الإداري فـي المراقبـة والمساءلة تعد أكثر واقعية في تطوير الحوافز الإيجابية لتحسين فاعليـة المؤسـسة (العتيبي، 2008).

11.1.2 التحديات التي تواجه المساءلة الإدارية:

قدم زاري(Zari,2000) مجموعة من التحديات التي تواجه المساءلة الإداريـة والتي قد تحد من تطبيق المبادئ الاساسية للمساءلة بالشكل السليم ومن أهمها:

محدودية المجال:

تمتلك المساءلة قيمة إجرائية ودور فعال فـي خدمـة العمليـة الديمقراطيـة وخاصة في الحكومات المنفتحة، ولكن بعض مفاهيم المساءلة الخاصـة بـالقرارات والأعمال الإدارية عادة ما تتسم بالصراحة كونها نابعة من منظور المشرع وعلـى خلاف إشكالية سوء الإدارة، والتي دوما ما تنسب فشلها لعيوب الهيكل التنظيمي أو عدم فعالية السياسات الموضوعة أو لعدد من الضغوط الخارجية والداخلية.

التعارض في وجهات النظريين أنواع المساءلة المختلفة:

تختلف وجهات النظر الخارجية للسياسيين والمحامين عن وجهـات النظـر الداخلية للمدرين، فالضبط والمساءلة لهما قيم وأهداف ذات دلالات عـن المحـامين والسياسيين تختلف عنها عند المدرين العامين.

كفاءة وفعالية المساءلة:

قد يكون الإصرار والإلحاح على ضرورة تصنيف آليات المساءلة الإداريـة مكلفاً وغير فعال بدرجة معينة، بمعنى آخر أنه مـن الممكـن أن يكـون لتطبيـق المساءلة الإدارية فرض أعباء غير مبررة على المواطن وتستنزف المال العام، ولذا يجب طرح السؤال التالي قبل الشروع في تطبيق آليات المساءلة: ما هو حجم المال الذي يرغب المجتمع وترغب الحكومة بصرفه لإبقاء على قيم العدالـة والإنـصاف مترجمة ضمن مسارها السياسي والإداري؟ وذكر(Hill, 2003) ضـرورة أن تتـسم

أنظمة المساءلة بالمرونة في جميع مراحل تطبيقها، لمواجهة التحديات للخروج بنتائج أكثر إيجابية.

ولذا تستنتج الباحثة مما سبق بأن المساءلة مثل الإدارة تخضع لمعايير الفعالية والكفاءة المختلفة.

12.1.2 معوقات تطبيق المساءلة

ويرى (آل حارث، 2005) بأن الأجهزة الإدارية في المجتمعات العربية تعاني من حالة الترهّل والفساد الإداري، والتي أرجعها العديد من الإداريين إلى عوامل عديدة منها: ضعف المساءلة، وغياب وجود نظام واضح لها، حيث تكون المنظمات والجهات المكلفة بتنفيذ عملية المساءلة غير مهيّأة للقيام بدورها، مما ينتج عنه ضعف في الخضوع للمساءلة وعدم تفعيلها ولهذا بدأت مختلف الدول بتطبيق برامج التطوير الإداري، والتي وصفت بأنها تلك الأنشطة والجهود التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته بكفاءة، حيث عدم الانضباط، ووجود التعقيدات والازدواجية، وشيوع الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة والمحاباة من الأسباب الرئيسة للعجز الإداري؛ ولذلك تبرز تساؤلات حول أسباب عدم تحقيق أهداف التنمية أو التطوير الإداري بالرغم من وجود الإدارة السياسية والتوجيهية للقيادات الإدارية، فما السبب؟ ومن هنا تزايد الطلب بتدعيم المساءلة مما يدل على أن المساءلة تعاني من ضعف وقصور في الأداء، وهذا يشير إلى معوقات تحد من تطبيق المساءلة في العملية الإدارية.

وعلى الرغم من أن الرقابة ضرورية لعملية المساءلة إلا أنها تشكل أحيانا عائقا أمام فاعليتها وفق المبادئ التي ذكرها (الحارثي، 2008):

1- **مبدأ الرقابة ذات الاتساع والامتداد:** ويرتبط بكم وتفاصيل التقارير المطلوبة من القائمين على عملية الرقابة، والذي يميل إلى الزيادة المضطردة بغض النظر عن طبيعة النشاط "السلوك" الواجب مراجعته .

2- **مبدأ تقليص عملية الرقابة**: ويرتبط بزيادة حجم التنظيم، بحيث تصبح الرقابة أقل وأضعف على مستوى وممارسات القيادة العليا.

3ـ **مبدأ تضاعف الرقابة**: ويرتبط بأداء التنظيم الكلي، مما يؤدي إلى ظهور نظـم رقابية أخرى.

4- **مبدأ الرقابة الضارة:** ويرتبط بزيادة جهد الإدارة العليا بالرقابـة علـى سـلوك الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة جهد الأفراد بالتهرب، أو إعادة عملية الرقابة.

5ـ **مبدأ عدم اكتمال عملية الرقابة**: ويرتبط بانخفاض مستوى القدرة التنظيمية على مراجعة جميع جوانب السلوك التنظيمي. وكـذلك ورد فـي الأدبيـات أيـضا مجموعة من المعوقات لعملية المساءلة الإدارية والتي يمكن حصرها في نقطتين تتمثل في المعوقات الاجتماعية والثقافية، والمعوقات الإدارية.

أولاً: معوقات اجتماعية وثقافية

وأكد (الدريني، 2000) على مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثقافية منهـا عدم المقدرة على تغيير الفكر الإداري، وعدم الاعتراف بأن الإدارة مهنـة وعلـم متخصص له أصوله ومبادئه وتقنياته التي لا يعرفها، ولا يتمكّن من توظيفها من لم يكن مؤهلا لها بأعلى المستويات، والاكتفاء بإدارة التسيير وتجاهل إدارة التطـوير، وعدم تهيئة النظم الإدارية لقابلية التغيير، إضافة إلى وجود أشخاص تقاوم التغييـر، والفجوّة الكبيرة بين البعد النظري والبعد العملي في النظم الإدارية، وعـدم مقـدرة النظام الإداري على تنمية بعض الأبعاد المهمة لدى الأفراد، كبعد الحـوار البنّـاء، وبعد ممارسة التفكير الناقد وبعد شمولية التفكير

كما أضاف (الحسن، 2010) مجموعة من المعوقات على النحو التالي:

1ـ **وجود ولاءات اجتماعية تقليدية:** وهذه تؤدي إلى شيوع المحسوبية فـي عمـل الإدارة، وتحول في طبيعة العلاقات بين العاملين.

2- **انتشار الفساد:** إنّ تفشي هذا المرض أصبح من أبرز المعوقات الخطيرة التـي تعمل ضد تفعيل مفهوم المساءلة.

3- **ضعف التدريب:** وخاصة عدم احتواء برامجه على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ودوافعها.

ثانياً: المعوقات الإدارية

يرى (عابدين، 2001) أن هناك مجموعة مـن المعوقـات الإداريـة، وهـذه المعوقات هي:

1 ـ سيادة المركزية الشديدة:

يتسبب في جعل الإداريين منفذين لما يملى عليهم من رؤسائهم، وعدم مـنحهم للصلاحيات، مما يضعف قدرتهم على مساءلة المرؤوس، وبالتالي تحد من عمليـة المساءلة، باعتبار المساءلة عملية تشمل جميع جوانب العملية الإدارية، والتي تتطلب من الإداري استخدام مهارته وجدارته في العمل، ولهذا يكون المـسوغ الـرئيس أن التعليمات تقتضي ذلك، وهو ينفذها فقط.

2- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية:

وتتمثل بقلة الضمانات الممنوحة للهيئات التي تمارس أعمال الرقابة والمتابعة والمساءلة.

3- كثرة التغيرات في القوانين والتعليمات:

أحيانا تكون كثرة إعادة الهيكلة عائقا يجعل من الصعب ممارسـة المـساءلة بصورة منتظمة كعملية متصلة، مما يترتب علية تعطيل الأعمال، أو عدم وضـوح تفسيرات القوانين، أو لطبيعة الأدوار في تلك الهياكل.

4- ضعف التخطيط الشامل:

ويتسبب في إضعاف، أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيميـة، وهـذا يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة، وبالتالي تحدث الازدواجية والتداخل في المهـام والواجبات، مما يجعل عملية المساءلة مشوشة.

5- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري:

ويعود ذلك إلى تضخم حجم الجهاز وتعدد نشاطاته، إضافة إلى وجود عمالـة زائدة، مما يعقد عمليات المساءلة ويضعف القدرة على ممارستها.

إن للأنظمة والإدارة والسياق الاجتماعي دور كبير في إيجاد الكثير والعديد من معوقات المساءلة الإدارية، مما يحد من تطبيق وتفعيل إجراءاتها بما يحقق الفائـدة المرجوة، ويساعد على تحقيق أهداف التنمية، إلا أن مبدأ الرقابة قد يـشكل عائقـا

تجاه فاعليتها نظرا لضعف في كيفية ممارسة الرقابة والتي هي من أهـم وظـائف الإدارة والتي ما إن وظفت بشكل فعال ساهمت فـي تفعيـل إجـراءات المـساءلة الإدارية، من هنا ينبغي على الإداري أن يدرك بأن الإدارة علم له أصوله ومبادئـه، وفن له مهاراته وكفاياته الشخصية لا يتحقق ذلك إلا من خلال الدراسة والخبرة.

13.1.2 فوائد المساءلة وسلبياتها

أشار (المهدي، 2008) إلى أن المـساءلة تمثـل قيمـة اجتماعيـة تـرتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين، حيث يـؤدي رسـوخ الـشفافية فـي أعمال الإدارة العامة إلى تدعيم المـساءلة وبـدون المـساءلة لا قيمـة للـشفافية في العمل، ويرتبط مفهوم المساءلة فـي مفهـوم التمكـين بـان كليهمـا يـسعى لإيجاد مؤسسات إدارية قادرة على الحفاظ علـى شـرعية تخـصيص وتوظيـف مصادر ومـوارد المجتمـع. حيـث ذكـر (الطويـل، 2001) فوائـد المـساءلة الإدارية على أنها توجيه كافة طاقـات المؤسـسة نحـو الأهـداف الإسـتراتيجية، وتنظيم الفرق والأفـراد مـع بعـضها طبقـاً لإسـتراتيجية المؤسـسة، وتحديـد الفجوات التي يفشل فيها العمل في أثناء التراجع فـي أدائـه، ومناقـشة وتحليـل أمور دعم المؤسسات التربوية ضـمن اجتماعـات فـرق الجـودة والمـستفيدين، ومعرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبـشكل واضـح، ورفـع مـستوى التفكيـر الإستراتيجي على المستويات المختلفة، والقدرة علـى بنـاء علاقـات قويـة بـين الموظفين والمؤسسة بتحديد ما سيقومون بتوفيره من الدعم المطلوب.

بينما بينت (أخوارشيدة، 2006) أن للمـساءلة الإداريـة فوائـد تمثلـت فـي توجيه الموظفين إلى نتائج أعمالهم، وإعطاء دافعية أكبـر للتطـور والتقـدم فـي العملية الإدارية، وتحسين الوسائل المـستخدمة فـي تـسيير أمـور المـديريات، وتحديد دور كل موظـف فـي الـدائرة، وتـشجيع المـوظفين علـى المـشاركة الأوسع فـي عمليـة صـنع القـرارات الإداريـة، وتعزيـز الـشعور بالجـدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمنظمات، وتساعد على الإبداعية والابتكار.

كما يرى(بطاح، 2006) أن تبنى المساءلة فـي الـسياق الإداري يقـود إلـى تحقيق نتـائج إيجابيـة منهـا: تعزيـز الثقـة بالجهـاز الإداري، وتقـويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة، وتطبيق مبدأ الثـواب والعقـاب علـى العـاملين فـي المؤسسة، والقضاء على الآفـات الإداريـة، كالواسـطة والمحـسوبية والـشللية والحزبية وغيرها.

ويؤكد (الحسن، 2010) أن الفوائـد التـي سـتتحقق مـن المـساءلة يعتمـد على مدى تحقيق أهداف المـساءلة، بمعنـى أن تحقيـق أهـداف المـساءلة هـو بمثابة تحقيق لفوائدها، أما سلبيات المساءلة فقد تتمثـل فـي رفـع درجـة القلـق لدى العاملين وبالذات حـول الأسـلوب الـذي سـيعتمد فـي تقيـيمهم، وإهمـال الفروق بين العاملين وتوقع نفس الأداء منهم بغض النظـر عـن هـذه الفـروق، وصعوبة تحديد المسؤول عن النتاجات وبالتـالي زيـادة قلـق العـاملين لتحقيـق مزيد من الانجاز مع أنهم ليسوا الوحيـدين المـسؤولين ذلـك، وصـعوبة قيـاس المخرجات، وعدم وجود معـايير متفـق عليهـا. وأن المـسألة غيـر مقـصورة على مستوى معين من التنظيم بل إنها موزعـة عبـر مختلـف الوحـدات التـي يشملها النظام وضمن أطر الهيكلة التي يقـوم عليهـا نظـام مـا. وهـي بـذلك تتجاوز مسار السلطة التي تنساب عـادة مـن أعلـى قمـة الهـرم الإداري إلـى مستوياته الإجرائية القاعدية.

وترى الباحثة أن في ظل التغيـرات والتطـورات الـسريعة الهائلـة علـى الإدارة في أي مؤسسة أن تعمل وفق اسـتراتيجيات محـددة وواضـحة الخطـى، ورسم أهداف وسياسات قادرة على استثمار طاقات العـاملين فيهـا بمـا يمكـنهم من تحقيق أهـدافهم ويحـصلون علـى الفـرص التـي تتناسـب مـع قـدراتهم وإمكانياتهم بما لا يتعارض مـع أهـداف المؤسـسة، ومـشاركتهم الفاعلـة فـي اتخاذ القرارات بما يجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيـذها، وبـذلك سـتتحقق أهـداف المساءلة بما أنها وضعت ضمن أهداف الموظف بطريقة غير مباشرة.

2.2 الدراسات السابقة

في هذا الفصل تم التطـرق للدراسـات الـسابقة التـي ناقـشت المـساءلة بشكل عام والمساءلة الإدارية بشكل خاص في النظـام التربـوي المحليـة منهـا والعربية والأجنبية:

1.2.2 الدراسات المحلية

هدفت دراسة (الغافري، 2007) إلى تطوير **مهـام مـدير المدرسـة فـي سلطنة عمان في ضوء المحاسبية.** من خـلال استـبانة موزعـة علـى أربعـة مجالات وهي: مجـال شـؤون العـاملين، وشـؤون الطـلاب، ومجـال تطـوير المنهاج، ومجال الشؤون المالية ومجال البيئـة، متعلقـة بمهـام مـدير المدرسـة في ضوء المحاسبية حيث تم تطبيقها علـى عينـة بلغـت (336) مـدير ومـديرة وموجهين إداريين. وكذلك تم استخدام مقابلة طبقـت علـى عينـة شـملت (17) من ذوي الخبرة في نظام التعليم في سـلطنة عمـان. وتوصـلت الدراسـة إلـى النتائج التاليـة: أن تقـديرات أفـراد عينـة الدراسـة مـن مـديرين ومـوجهين إداريين للمجالات الأربعة لإمكانية تطبيـق مهـام مـدير المدرسـة فـي سـلطنة عمان في ضوء المحاسبية كانـت متوسـطة كمـا أن هنـاك فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0,05$) في مجـال شـؤون العـاملين والطـلاب تعـزى لمتغير الوظيفة، وفي مجال الشؤون المالية والبيئة تعزى لمتغير الخبرة.

أجرت (الراسـبي، 2006) دراسـة هـدفت منهـا **إلـى تطـوير أنمـوذج مساءلة الأداء في النظام التربـوي بـسلطنة عمـان.** واسـتخدمت أداة مكونـة مـن سـبعة أبعـاد (الأهـداف التربويـة، والأهـداف التعليميـة، والتوصـيف الوظيفي، والمعايير، ونظام التقيـيم، ونظـام التقريـر عـن النتـائج المدرسـية، ونظام الحوافز) وعينة الدراسة التـي تـم تطبيـق الاسـتبانة عليهـا (2393) أي بنسبة (16.1%) من رؤساء الأقـسام ومـشرفين ومـديري مـدارس ومعلمـين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تقديرات أفـراد العينـة لدرجـة تطبيـق عناصر مـساءلة الأداء جـاءت بدرجـة كبيـرة فـي مجـالي نظـام التقريـر،

والتوصيف الـوظيفي، وجـاءت بدرجـة متوسـطة فـي المجـالات الأخـرى: الأهداف التعليمية، والأهـداف التربويـة، والمعـايير، ونظـام التقيـيم، ونظـام الحوافز.

كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى (0,05) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإنـاث، ولمتغيـر طبيعـة العمـل لـصالح فئة المشرفين في جميـع عناصـر مـساءلة الأداء. وعـدم وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمـي لتقـديرات درجة توافر عناصر مساءلة الأداء في النظـام التربـوي عـدا مجـال الأهـداف التربوية، ومجال التوصيف الـوظيفي لـصالح فئـة دبلـوم المتوسـط، بينمـا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيا عنـد مـستوى(0,05) تعـزى لمتغيـر المنطقـة التعليمية في درجة توافر عناصر مـساءلة الأداء فـي النظـام التربـوي جميـع عناصر المساءلة، وعدم وجـود فـروق تعـزى لمتغيـر الخبـرة عـدا مجـال الأهداف التربوية، والأهداف التعليميـة ولـصالح فئـة (11سـنة فـأكثر) فـي عنصري الأهداف التربوية والتعليمية.

2.2.2 الدراسات العربية:

أجرت (الحسن، 2010) دراسة بهدف التعرف إلى **درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لـدى مـديري المـدارس الحكوميـة الثانويـة ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العـاملين فـي مـديريات التربية والتعليم**. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانه تم تطبيقهـا على (693) موظفا.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجـة المـساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعـة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3,65)، وانحراف معياري (0,55)، وبنسبة مئوية (73,0)، وأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربويـة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسـطة بـشكل عـام،

وبمتوسط حسابي مقداره (3,35) وانحـراف معيـاري (0,70)، وبنـسبة مئويـة (67,0)، وكذلك وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا على مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإداريـة لـدى مـديري ومـديرات المدارس الحكومية الثانوية.

هدفت دراسة (العجمي، 2008) التعرف إلى " **درجة تقبل مـديري المـدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لهـا**"، مـن حيث متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وقد تكـون مجتمـع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت، وقام الباحث ببناء استبانه استخدمها أداة للدراسة. وقد تكونت الأداة من (51) فقـرة، وقـد توصـلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالـة فـي درجة تطبيق المساءلة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية ودبلـوم إدارة مدرسية ودرجة الماجستير فما فوق مقارنة مع المديرين من حملـة الـدبلوم والبكالوريوس. وأن هناك فروق ذات دالة إحصائية لمتغير الجـنس علـى درجـة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لـصالح الذكور. وكما أن هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقبل مديري المدارس الثانويـة في دولة الكويت للمساءلة التربوية وتطبيقهم لها.

تناول (العتيبي، 2008) دراسة هدفت التعرف إلى **معرفة أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية**. حيث استخم الباحث استبانة طبقت على عينة بلغت (276) عضو هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة المساءلة الإداريـة فـي الجامعـات الحكومية السعودية مرتفعة بمتوسط حسابي (4,24)، وأن مستوى فاعلية الجامعـات الحكومية السعودية مرتفعا بمتوسط حسابي (3,92)، وكذلك يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، والعمـل والإنجـاز، أخلاقيـات الوظيفة العامة في فاعلية الحكومة السعودية).

أجرى (الحارثي، 2008) دراسة هدفت إلى" **بناء أنموذج للمساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية** ". حيث تم تصميم استبانه طبقت على (397) مديرا ومديرة في الإدارات الثلاث (تبوك، مكة، الرياض). وقد ظهرت النتائج كالتالي: وجود درجة متوسطة لجميع أبعاد المجال الأول "واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية " ووجود درجة مرتفعة من معوقات المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى يعود لتأثير متغيرات(النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية يعود لتفاعل المتغيرات الثلاثة في مجالات الوصف الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل المتغيرات الثلاثة ولمتغيرات النوع الاجتماعي لوحدة عنصر معايير المساءلة التربوية .

كشفت دراسة (الطراونة، 2008) " **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية** ". ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانه مكونة من(51) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (661) موظف بنسبة (40 %) من مجتمع الدراسة (1653) موظف. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة بشكل عام، ووجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة من جهة ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات من جهة أخرى، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الإداري)، بالمقابل لا توجد فروق في تلك التصورات تعزى لمتغيرات المؤهل، ومدة سنوات الخبرة.

قام (المدني، 2007) بدراسة هدفت التعرف إلى **درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتها**، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء - الانضباط - الجوانب الشخصية)، وتكونت عينة

الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (81) فردا وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعا لمتغيري (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). ووجود علاقة ارتباطيه ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء، والانضباط، والجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجتمعه ككل. وأيضاً وجود علاقة ارتباطيه سالبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مجالات الإنضباط والمجالات مجتمعة ككل مع المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية .

هدفت دراسة (الحارث، 2005) التعرف إلى **اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية**. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (490) مديرا ومديرة. وتم تطوير استبانه مكونة من (51) فقرة، إذ تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد كانت نتائج الدراسة: وجود فرو ق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهاتهم تعزى للمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدبلوم. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهاتهم تعزى لنوع المدرسة وكانت الفروق لصالح المدارس الخاصة، إضافة إلى أن نتائج الدراسة بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهاتهم تعزى إلى الخبرة في الإدارة ولطبيعة الكلية المتخرجين منها ولنوع التخصص.

كشفت نتائج دراسة (العمري، 2004) بعنوان "**واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، هدفت الدراسة إلى تحليل نظام المساءلة التربوية، وتحديد درجة توفر عناصرها، ودرجة مساءلة الفئات المعنية بتحقيق النواتج، ودرجة تنفيذ نظام المساءلة التربوية، والمعيقات التي تعترض تنفيذ ذلك النظام التربوي، وتكونت عينة الدراسة من (662)

فرداً من موظفي الوزارة، وموظفي الإدارة الوسطى في مديريات التربية والتعليم. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة المساءلة للفئات المختلفة تعزى إلى الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة توفر عناصر المساءلة التربوية تعزى للمركز الوظيفي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة توفر عناصر المساءلة التربوية تعزى للمؤهل العلمي والجنس، وأيضاً بينت الدراسة وجود سبعة معيقات تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في الوزارة.

بينما قامت (الكسبري، 2003) بدراسة هدفت التعرف على "**اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين**، والكشف عن اتجاهاتهم نحو المساءلة في الإدارة التربوية من حيث متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية، من خلال أسئلة الدراسة المطروحة في استبانة مكونة من خمسة مجالات، وطبقت الاستبانة على (204) مدير ومديرة. ومن أهم نتائج الدراسة: أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساءلة وأهميتها كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية عليها (79,4%)، ومجال المناهج كبيرة جداً حيث بلغت النسبة (80,7%)، ومجال المعلمين كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية (79,4%%)، ومجال الطلبة كبيرة جداً حيث بلغت النسبة المئوية (81,4%)، ومجال التجديد والابداع كبيرة جداً حيث بلغت النسبة المئوية (80,1%).

هدفت دراسة (الزغبي، 2003) التعرف إلى **درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها** من قبل القادة التربويين وعلاقتها بمتغيرات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمنطقة، والمؤهل العلمي، والجنس. وطبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من (228) موظفاً ممن يشغلون مناصب قيادية في(12) مديرية للتربية والتعليم

في الأردن وبينت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة، كما شكل مجال الإنضباط الوظيفي أعلى درجة تطبيق في حين شكل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية ضمن المجالات الأربعة تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمنطقة، والمؤهل العلمي، والجنس)، وأيضاً بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة القانونية في مجالات العمل، والإنجاز، والانضباط الوظيفي، والمجال الإنساني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مديري التربية والتعليم.

وقامت (الكركي، 2003) بإجراء دراسة هدفت "**التعرف على مدى إدراك مديري المدارس لحكومية المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن**". وقد تألفت عينة الدراسة (218) مديرا ومديرة موزعين على مديريات تربية الكرك الاربعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (55) فقرة. وأشارت النتائج الى: أن مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية، وأهدافها كان مرتفعاً. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) على ادراك مفهوم المساءلة الإدارية يعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) على ادراك أهداف المساءلة وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0,05$) على إدراك أهداف لمساءلة التربوية يعزى للخبرة الإدارية لصالح الفئة (10سنوات وأكثر). كما أشارت النتائج الى أن بعض أفراد عينة الدراسة اعتبر المساءلة التربوية رديفا للتقييم التربوي، وأن المساءلة هي شكل من أشكال التحقيق، وأنها تركز على المخرجات أكثر من المدخلات.

أجرى (الدريني، 2000) دراسة هدفت التعرف إلى **اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة نحو المساءلة في الإدارة التربوية**، ولقد توصلت

الدراسة إلى النتائج التالية: أن اتجاهات مديري ومديرات المـدارس الثانويـة فـي محافظات العاصمة ايجابية، حيث قيمة المتوسط الحسابي لاتجاهاتهم (6737,2)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0,05$) فـي اتجاهـات المديرين والمديرات نحو المساءلة في الإدارة التربوية إلى المؤهل العلمي والخبـرة وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين اتجاهات المديرين واتجاهات المديرات نحو المساءلة في الإدارة التربوية ولصالح المديرات.

3.2.2 الدراسـات الأجنبية

قامت لاوندا(Lawanda,2009) بإجراء دراسة بعنوان "**مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الامريكية**" حيث هدفت هذه الدراسـة على التعرف على مدى استخدام مشرفي المعلمين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الامريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم مشرفي المعلمين، حيث تناولـت الدراسة عينة مكونة من (420) مدير مدرسة وتم توزيع أداة الدراسة والتي كانـت عبارة عن مقياس **(SCAPQ)** مقياس ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ المساءلة الإدارية، وذلك لمعرفة مدى استخدام مديري المدارس للبيانـات المدرسـية مثـل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلـق بالمـساءلة الإدارية، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من أهمها ضـرورة ممارسة مشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة، وضرورة القيـام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

وهـدفت دراسـة بـوليم (Pulliam,2008) إلـى معرفـة "**تـأثير تنقـل الطلبة على المساءلة الإداريـة فـي ولايـة تكـساس**" حيـث هـدفت الدراسـة التعرف إلى دور المساءلة الإداريـة فـي المدرسـة علـى تنقـل الطلبـة بـين المدارس في ولايـة تكـساس الأمريكيـة وتـشير الدراسـة إلـى أن المـساءلة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية فـي هـذا الجانـب. وناقـشت الدراسـة تـأثير

المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين فـي الطـاقم الإداري وتقيـيم المدرسـة. وأشار إلى أن المساءلة الإدارية يـتم قياسـها عبـر معـدلات أداء الطلبـة فـي ولاية تكساس وأثر تنقل الطلبة العالي في الـصفوف والمـدارس وتـأثيره علـى مستوى المساءلة الإدارية. واسـتخدمت الدراسـة البيانـات التـي تـم الحـصول عليها من خلال (3447) مدرسة من مـدارس الولايـة، وقـد توصـلت الدراسـة إلى أن هناك تـأثير سـلبي لتنقـل الطلبـة علـى معـدلات المـساءلة الإداريـة ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

دراسة هانوشك ورايموند (Hanushek & Raymond, 2002 **)** قاما هانوشـك ورايموند بدراسة عنوانها "**دروس حول تصميم أنظمـة المـساءلة فـي الولايـات المتحدة** " هدفت بيان درجة انعكاس المقاييس التي تتبعها المساءلة على جودة وأداء المدارس لإدخال تحسينات على نتائج الطلبة. وركزت الدراسة بشكل أساسي حـول الأساليب التي تتبعها أنظمة المساءلة في قياس أداء الطلبة وبشكل خـاص اسـتخدام الأسلوب العرضي والطولي في متابعة أداء الطلبة في المواد الدراسـية، وإجـراء المقارنات اللازمة لإظهار تقدمهم السنوي المطلوب مع بيان إيجابيات وسلبيات كـل أسلوب مع إعطاء نماذج من الولايات التي تطبق ذلك.

وقام ديلمر وليجر(Delmmer &Leggelr,2001) بدراسة هدفت إلـى **تقـدير أهمية المساءلة والمسؤولية كما يراها المديرون في الحكومات المحلية في أمريكا** من خلال معرفة ترتيب الأهمية النسبية التي يضعها المـديرون لمـصادر وآليـات المساءلة التي تسود أعمالهم ومدى ملاءمة هذه الآليات واتفاقها مع الأدبيات حـول الموضوع. وقد أسفرت النتائج عن: عن وجود إختلاف في الأهمية للمصادربالعلاقة مع وجود حالة تحول في المسؤوليات العامة من خلال الانتقال من التركيـز علـى العمل الروتيني إلى العمل بموجب سياسة عامة جديدة، كما وضع المديرون أهميـة الإعلام في أقل درجات الأهمية لمصادر المساءلة، بينما أعطى المديرون الأقل ثقافة أعلى درجات الأهمية لمصادر المساءلة، كما توصلت إلى عدم وجود فـروق فـي أهمية المساءلة.

أجرى كارتر(Carter,2000) دراسة بعنوان "**فحص مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية من الولايات التي تنتج وتستخدم بيانات على المستوى المدرسي**" وقامت بعمل مسح للولايات لتحديد أي منها تقوم بإصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة بين الولايات كاملة. وتبين من نتائج الدراسة: أن هناك (34) ولاية تعمل على إصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة والتي تختلف في صيغها، ومنظورها، ومؤشراتها مجتمعة، كما تبين كذلك تنوع نظم مؤشرات المساءلة الإدارية بين الولايات، واختلاف أشكال العرض، وتضمنت التوصيات سبعة وعشرين مؤشرا ليتم إدخالها في نظام المساءلة الإدارية في ولاية المسيسبي. وكذلك اقترحت دراسة كارتر (Carter) عدد من المعايير والمؤشرات المتعلقة بنظم مؤشرات المساءلة الإدارية في الولاية.

أما دراسة باركر وجولد(Parker & Gould,1999) هدفت إلى **معرفة مفاهيم المساءلة الإدارية التقليدية والطارئة في بيئة القطاع المعاصر للتغيرات في الإدارة**، وتوضيح انعكاسات التغيرات الحاصل في طبيعة عمليات القطاع العام على المساءلة الإدارية من منظور النظرية الهيكلية والنظرية المؤسسية وتوصلت الدراسة إلى: وجود تغيير في تركيز الاهتمام والتحول من الاهتمام باستقامة ونزاهة العملية الإدارية إلى التركيز على النتائج وهذا يفسر وفق المفاهيم الاقتصادية والمالية، كما بينت تغيّر في معايير المساءلة الإدارية تبعاً للتغيّر في الأهداف، كما أوضحت تحول أهداف المساءلة الإدارية من المساءلة الإدارية حول استقامة الإدارة والتزامها بالقانون، ومراعاة قيم الخدمة العامة إلى المساءلة الإدارية بالنتائج والإنتاجية والكفاءة.

تناول بوخ (Poch,1999) دراسة هدفت إلى التعرف على **درجة اقتناع رؤوساء الجامعات بقوانين المساءلة في مؤسسات التعليم العالي.** إثر تطبيق قوانين المساءلة في عام 1997وذلك من أجل تطوير استراتيجيات

لرفع كفـاءة الطلبـة الجـامعيين وذلـك باسـتخدام مقيـاس كفـاءة الخـريجين، والمعلومات تم الحصول عليها من قبـل الولايـة والجامعـة والطلبـة باسـتخدام المقابلات الفردية وتوصلت الدراسة: إلى أن اهتمام الولايـة كـان منـصباً علـى ارتفاع تكـاليف التعلـيم، وزيـادة الفتـرة الزمنيـة للحـصول علـى الدرجـة الجامعية، كما أن رؤوساء الجامعـات يتـسلحوا بـالتردد فـي قبـول المـساءلة، ورغبة الطلبة في وجـود نظـام للمـساءلة عـن تعلـيمهم، وأوصـى الباحـث بضرورة العمل على اقناع رؤوساء الجامعـات ببرنـامج المـساءلة مـن خـلال برامج خاصة، وضرورة إيجاد المساءلة في مجال التعليم العالي.

أما دراسة راجلانـد (Ragland,1999) فقـد هـدفت إلـى دراسـة **"الأداء في المدارس الفقيرة في ولاية تكساس الامريكيـة فـي ظـل نظـام المـساءلة "** تمت دراسة مسحية لمجموعة من المدارس فـي ولايـة تكـساس الفقيـرة والتـي حققت انجازات أكاديمية عالية. هذه المدارس كانت فقيـرة جـداً وقـدرة طلبتهـا علـى تحـدث الانجليزيـة ضـعيفة ولكـن المقـابلات والملاحظـات بينـت أن خطوات النجاح كانت واضحة. ومن نتائج هـذه الدراسـة: أن المـشرفين وقـادة الولاية وجدوا في مجتمعاتهم إحـساساً بـضرورة وجـود تحـسين فـي مجـال التحصيل الأكـاديمي، وأن قـادة الولايـة أوجـدوا أجـواء يـتم فيهـا تحـسين التعليمات الأكاديمية وأصبحت فيها المسؤولية مـشتركة مـن قبـل كـل الأفـراد في المدرسة، وكذلك قادة الولايـة أقـروا بـأن التوقعـات الكبيـرة فـي مجـال المساءلة بحاجة إلى دعم ذي نوعية عالية.

وهـدفت دراسـة ليـك (Lake,1998) إلـى دراسـة **هياكـل المـساءلة الإدارية الداخلية للصليب الأحمر الأمريكي** والتـي تناولـت التـصميم التنظيمـي للـشبكات، وإعـادة التـصميم، والأدوار والمـسؤوليات، وتـم الاعتمـاد علـى النماذج المفاهيمية التي تم اشتقاقها من الأدبيات المعاصـرة حـول أطـر العمـل والتفسير الذي يؤيد أثر الهياكل في المساءلة الإداريـة، كمـا تـم تحليـل هياكـل الصليب الأحمرالأمريكية التنظيمية وسياساته لعـام 1991 لإعـادة هيكلتـه. وتـم جمع البيانات اعتماداً على الأساليب النوعيـة التـي اشـتملت علـى الملاحظـة،

ومراجعة وتحليل الوثـائق والتقـارير والاسـتبانات. وتوصـلت الدراسـة إلـى وجود أثر للهيكل التنظيمـي فـي المـساءلة الإداريـة، وأن التـصميم التنظيمـي يشكل أنماط العلاقات التي تحقق المساءلة الإدارية.

تناولت ميريل (Merrill,1996) فـي دراسـتها **تعريـف شـكل المـساءلة المستخدمة في التعلـيم، وتحديـد إيجابياتهـا وسـلبياته،** واسـتهدفت الدراسـة التربويين من المـديرين والمعلمـين والمـشرفين وخلـصت إلـى: أن المـساءلة مرتبطة بالنتائج المتوقعة للعملية التعليمية والمـساءلة تـتم مـن خـلال البـرامج التي تصمم لقياس مدى الاستفادة من عمليـة التعلـيم لـدى المتعلمـين، ووجـدت الدراسة أن المساءلة في الإشـراف التربـوي تعنـى مـساعدة المتعلمـين علـى تطوير سلوك يمكـن قياسـه، وكتابـة تقـارير عـن ذلـك، لتحديـد المـسؤولية والمساءلة لكل الأطراف المـشاركة فـي العمليـة التعليميـة كمـا أن المـساءلة تعكس شخصية المتعلمين تجاه الأهـداف التعليميـة، وتحـدد لكـل شـخص مـا يتوقع منه للمـشاركة بفعاليـة فـي إنجـاز هـذه التوقعـات أو الأهـداف، وأن المساءلة في إطار تنظيمي تعتمد علـى: النظـرة الـشمولية للعمليـة التعليميـة، وتحديـد الأهـداف، واختيـار المـوارد والاسـتراتيجيات لتحديـد المـدخلات، والتقييم والتقويم الفعال .

قام كيلفويل (Kilfoil,1995**)** بدراسة هدفت إلـى التعـرف إلـى **اتجاهـات المعلمين والمديرين حول احتمالية تعريـف نتاجـات تربويـة معينـة وقياسـها ليكونوا مساءلين عن هذه القياسات،** وصممت الدراسـة لتحديـد فيمـا إذا كـان يوجد اختلاف فـي اتجاهـات التربـويين وملاحظـاتهم فـي مختلـف المنـاطق الجغرافية، حيث استهدفت الدراسـة مـديري المـدارس والمعلمـين، وخلـصت الدراسة إلـى أن النتاجـات التربويـة يمكـن تعريفهـا وقياسـها، وأن النتـائج التربوية تستحق اهتمامـا كبيـراً شـأنها شـأن المـدخلات التربويـة. وأكـدت الدراسة علـى وجـوب حـصول المعلمـين علـى المعلومـات المتعلقـة بـأداء المدرسة، وأظهرت الدراسة على أن هناك علاقـة قويـة تـربط بـين التعريـف والمساءلة والقياس.

4.2.2 خلاصة وتعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض للدراسات السابقة المحليـة والعربيـة والأجنبيـة التـي أجريت في مجال المساءلة في النظام التربوي اتضح الآتي:

1- بعض الدراسات تناولت في تحليلهـا الأدبـي التطـور التـاريخي للمـساءلة وأهميته في المؤسـسة بـشكل عـام والمؤسـسة التربويـة بـشكل خـاص، وركزت الأدبيات علـى مفهـوم المـساءلة وأهميتهـا، وأهـدافها، ودرجـة توفر عناصـرها، وأنواعهـا وايجابياتهـا وسـلبياتها، ومبادئهـا، ومعـايير ومعوقات المساءلة مثل: دراسـة(الحـسن، 2010)، ودراسـة (الحـارثي، 2008)، ودراســة (الكــسبري، 2003)، ودراســة (الطراونــة، 2008)، ودراسة(العتيبي،2008).

2- الدراسات التي تناولت المساءلة الإدارية في النظـام التربـوي هـي: دراسـة (الحــسن، 2010)، ودراســة(العتيبــي، 2008)، ودراســة (الحــارثي، 2008)، ودراســة بــوليم (Pulliam,2008) ودراســة(المــدني، 3007)، ودراسـة (الزغبـي، 2003)، ودراسـة كـارتر (Carter,2000)، ودراسـة باركر وجولد (Parker & Gould,1999).

3- معظـم الدراسـات سـواء العربيـة أم الأجنبيـة تناولـت المـساءلة فـي المؤسسات التربوية(المديريات، والمدارس)، وتؤكـد علـى أهميـة المـساءلة في هذه المؤسسات.

4- معظم الدراسات المحلية أم العربية أم الأجنبيـة طبقـت أداة الدراسـة علـى طلبــة المــدارس، والمعلمــين، والمــديرين، والمــشرفين والمــوجهين الإداريين.

5- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسـة (الحـارث، 2005)، ودراسـة(الكـسبري، 2003)، ودراسـة (الـدريني، 2000) فـي تناولهـا للمـساءلة مـن حيـث الاتجاهات.

6- تتشابه هذه الدراسـة والدراسـات الـسابقة العربيـة فـي اسـتخدام المـنهج الوصفي المسحي (الاستبانة).

7- تتشابه هـذه الدراسـة مـع دراسـة (الراسـبي، 2006) مـن حيـث عينـة الدراسة رؤساء الأقسام.

8- تـشابه الدراسـة الحاليـة مـع دراسـة (المـدني، 2007)، ودراسـة (الزغبي، 2003) مـن حيـث مجتمـع الدراسـة فـي مـديريات التربيـة والتعليم.

9- معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة المـساءلة فـي المـدارس، بينمـا دراسـة(العتيبـي، 2008)، ودراسـة بـوخ (Poch,1999) جـاءت فـي مؤسسات مؤسسات التعليم العالي.

10- تختلف الدراسة الحاليـة عـن الدراسـات الأجنبيـة مـن حيـث مجتمـع الدراسة، فالدراسات السابقة أجريت في المـدارس، بينمـا الدراسـة الحاليـة في المديريات، ومن حيث المـنهج فالدراسـة الحاليـة اسـتخدمت المـنهج الوصفي المسحي (الاسـتبانة) فـي التطبيـق الميـداني، بينمـا اسـتخدمت الدراسات الأجنبية المنهج النوعي (المقابلات الفردية والملاحظات).

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فـي تأكيـد أهميـة الدراسـة الحالية وتبريرها وتحديد وبناء إطارها النظري، ومـن حيـث المـنهج المـستخدم في تلك الدراسات (المنهج الوصفي)، والتعـرف علـى أهـم أهـدافها ونتائجهـا والأدوات المستخدمة، ومـن حيـث خطـوات بنائهـا، وكيفيـة إيجـاد صـدقها، وثباتها، وطرق تطبيقهـا، والاسترشـاد بكـل ذلـك فـي تـصميم وإعـداد أداة الدراسة الحالية، والاستفادة مـن الدراسـات الـسابقة فـي المقارنـة مـع نتـائج الدراسة الحالية، بهدف التعرق على مدى الاتفاق والاخـتلاف بـين نتـائج تلـك الدراسات ونتـائج الدراسـة الحاليـة، والاطـلاع علـى الأسـاليب الإحـصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج وتفسيرها.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- الدراسة الحالية تناولت المـساءلة الإداريـة فـي المـديريات العامـة للتربيـة والتعليم بسلطنة عمان .

2- الدراسات السابقة سواء العربية أم الأجنبية طبقـت علـى مجتمعـات تختلـف في ظروفها البيئية، والاجتماعية، والثقافيةعن بيئة الدراسة الحالية.

3- الدراسة الحالية جاءت في وقـت فيـه معظـم مؤسـسات الـوطن العربـي تتحدث عن الفساد الإداري والشفافية والتي لها علاقـة وطيـدة بالمـساءلة، ولذلك فهي منسجمة مع نداءات التطوير والإصلاح الإداري.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصف للطريقة والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة متضمنا منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة الدراسة، والصدق والثبات، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في عملية التطبيق، بالإضافة إلى الأساليب والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات .

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي يوضح مقدارها وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وبشكل كيفي يتم من خلال البيانات المدروسة، والمعلومات بقصد التعرف عليها، وتحديد الوضع الحالي لها من أجل معرفة مدى الحاجة لإحداث التغييرات.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان والبالغ عددهم 353 رئيس ورئيسة قسم، وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2012/2011 (وزارة التربية والتعليم، 2011). والجدول (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان.

جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان

م	المحافظة	الذكور	الاناث	العدد الكلي	النسبة %
1	مسقط	38	2	40	%11.3
2	ظفار	34	6	40	%11.3
3	الباطنة شمال	34	2	36	%10.3
4	الشرقية شمال	34	2	36	%10.3
5	الداخلية	34	2	36	%10.3
6	الشرقية جنوب	30	6	36	%10.3
7	الظاهرة	30	2	32	%9
8	الباطنة جنوب	25	3	28	%7.9
9	مسندم	22	3	25	%7
10	البريمي	20	3	23	%6.4
11	الوسطى	21	-	21	%5.9
	المجموع	322	31	353	%100

(وزارة التربية والتعليم، 2011)

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام على المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان والبالغ عددهم (353)، مرتبة ترتيباً تنازلياً حيث جاءت محافظة مسقط، ومحافظة ظفار في المرتبة الأولى بعدد (40) رئيس ورئيسة قسم بنسبة (11%) من العدد الكلي لرؤساء الأقسام بالسلطنة، بينما جاءت محافظة (الوسطى) في المرتبة الأخيرة لصغر المحافظة وتعتبر إدارة وليست مديرية.

3.3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية حيث تم اختيار ست محافظات من المجتمع الأصلي وشملت المحافظات التالية: محافظة مسقط،

ومحافظة الباطنة شمال، ومحافظة الباطنة جنـوب، ومحافظـة الـشرقية شـمال، ومحافظة الداخلية، ومحافظة الظاهرة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (208) رئـيس ورئيسة قسم، وتم اختيار عينة الدراسة في هذه المحافظات الست بطريقة قـصدية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حسب المحافظة التعليمية والنوع الاجتماعي

م	المحافظة	الذكور	الاناث	العدد الكلي	النسبة المئوية
1	مسقط	38	2	40	%19.2
2	الباطنة شمال	34	2	36	%17.3
3	الشرقية شمال	34	2	36	%17.3
4	الداخلية	34	2	36	%17.3
5	الظاهرة	30	2	32	%15.4
6	الباطنة جنوب	25	3	28	%13.5
	المجموع	195	13	208	%100

يتضح من الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقـسام فـي المحافظات السته مرتبة ترتيباً تنازلياً، حيث بلغ إجمالي عدد رؤساء الأقسام (208) رئيس ورئيسة قسم منهم (195) رئيس قسم، و(13) رئيسة قسم، وتـأتي محافظـة مسقط في المرتبة الأولى حيث بلغ إجمالي عدد رؤساء الأقسام فيهـا (40) رئـيس ورئيسة قسم، وهو مايمثل نسبة (%19,2) من إجمالي عدد رؤساء الأقـسام، بينمـا جاءت محافظة الباطنة جنوب في المرتبة الأخيرة حيث بلغ إجمالي عـدد رؤسـاء الأقسام (28) رئيس ورئيسة قسم وهو ما يمثل نسبة (%13.5) من إجمـالي عـدد رؤساء الأقسام.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مقدارها (208) فرد، اسـترد منها (201)، واستبعد منها (4) لعدم اكتمال البيانات المطلوبة فيها وبذلك أصبح عدد العائد المكتمل البيانات من الأداة (197) وهو ما يمثل نسبة (%94,7) تقريبـاً مـن

حجم العينة الفعلية، ونسبة (55,8%) من حجم مجتمـع الدراسـة، والجـدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة

م	المحافظة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	التالفة	الصالحة	النسبة %
1	مسقط	40	39	-	39	%19.8
2	شمال الباطنة	36	34	-	34	%17.3
3	جنوب الباطنة	28	27	1	26	%13.2
4	شمال الشرقية	36	35	1	34	%17.3
5	الداخلية	36	35	1	34	%17.3
6	الظاهرة	32	31	1	30	%15.2
	المجموع	208	201	4	197	%100

جدول (5)

خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات النوع والمحافظة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

م	المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	184	%93.4
		أنثى	13	%6.6
		الإجمالي	197	%100
2	المحافظة التعليمية	مسقط	39	%19.8
		شمال الباطنة	34	%17.3
		جنوب الباطنة	26	%13.2
		شمال الشرقية	34	%17.3
		الداخلية	34	%17.3
		الظاهرة	30	%15.2
		الإجمالي	197	%100
3	سنوات الخبرة	(أقل من 6)	20	%10.2
		(من 6-10)	29	%14.7
		(من 11وأكثر)	148	%75.1
		الإجمالي	197	%100
4	المؤهل العلمي	(أقل من بكالوريوس)	50	%25.4
		(بكالوريوس وأعلى)	147	%74.6
		الإجمالي	197	%100

4.3 أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي تم جمعها وبعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالمساءلة الإدارية، وعلى المنهج المتبع في هذه الدراسة وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستبيان" وذلك للتعرف على اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.

فقد اعتمدت الباحثة في إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة أبرزها: دراسة (الدريني، 2000)، ودراسة (أبو كركي، 2003)، ودراسة(الكسبري، 2003)، ودراسة (الطراونة، 2008)، ودراسة (الحارثي، 2008). وبذلك تمكنت الباحثة من تحديد محاور الدراسة التي شكلت بموجبها أداة الدراسة، وتم وضع عدد من الفقرات في كل محور من المحاور التي شملتها الدراسة واستعانت بأدوات القياس المستخدمة في عدد من الدراسات، وكانت الأداة بصورتها الأولية ملحق (ب) مكونة من (44) موزعة على (4) محاور هي:

المحور الأول: مفهوم المساءلة الإدارية ويتكون من (12) فقرة.

المحور الثاني: أهداف المساءلة الإدارية ويتكون من (10) فقرات.

المحور الثالث: معايير المساءلة الإدارية ويتكون من (12) فقرة.

المحور الرابع: معوقات المساءلة الإدارية ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم إعداد أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي: بدرجة كبيرة جداً (5)، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة(3)، بدرجة قليلة(2)، بدرجة قليلة جداً(1).

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين والمختصين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم، ومؤسسات التعليم العالي، ومن بين هذه المؤسسات جامعة السلطان قابوس، وجامعة

صحار، وكلية العلوم التطبيقية بصحار. وقد تم تدوين ملاحظاتهم وإبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة للمحور ومدى وضوح الفقرات، وجودة صياغتها اللغوية بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل في صياغة الفقرات أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة لازمة لأداة الدراسة.

وبناء على ملاحظات المحكمين حذفت الفقرات التي أجمعوا عليها، وعدلت الفقرات التي أقترح تعديلها وإعادة صياغتها، وبالتالي أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية موزعة على أربع محاور والملحق (ج) يوضح ذلك.

المحور الأول: مفهوم المساءلة الإدارية ويتكون من (12) فقرة ويشمل الفقرات من (1-12) بنسبة (30,8%) من إجمالي عدد الفقرات.

المحور الثاني: أهداف المساءلة الإداريةويتكون من (10) فقرات ويشمل من (13-22) بنسبة (25,6%) من إجمالي عدد الفقرات.

المحور الثالث: معايير المساءلة الإدارية ويتكون من (7) فقرات ويشمل من (23-29) بنسبة (18%) من إجمالي عدد الفقرات.

المحور الرابع: معوقات المساءلة الإدارية ويتكون من (10) فقرات ويشمل من (30-39) بنسبة (25,6%) من إجمالي عدد الفقرات. وقد تم إضافة سؤال مفتوح في آخر الاستبانة لمعرفة آراء المفحوصين(أفراد العينة) حول الإجراءات والمقترحات المناسبة لتفعيل المساءلة الإدارية في الحقل التربوي.

6.3 ثبات الأداة:

لحساب مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ودقتها تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpa)، لتحديد معاملات الاتساق الداخلي للمحاور الأربعة التي شملتها الأداة والثبات الكلي لها، حيث يتضح من الجدول (6) أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين (0.80- 0.85)، وأن معامل

الاتساق الداخلي الكلي لفقرات الأداة قد بلغت (0.90)، وهـي قيمـة تـدل علـى ثبات مرتفع لأداة الدراسة، ويبرر استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول(6)

معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الأداة والأداة ككل.

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
1	مفهوم المساءلة الإدارية	12	0.85
2	أهداف المساءلة الإدارية	10	0.88
3	معايير المساءلة الإدارية	7	0.78
4	معوقات المساءلة الإدارية	10	0.80
	معامل الاتساق الكلي	39	0.90

7.3 متغيرات أداة الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغيرات هي:

المتغير التابع: اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.

المتغيرات المستقلة:

1- النوع الاجتماعي وله مستويان ذكر، وأنثى .

2- المحافظة ولها ست مستويات هي : محافظة مسقط، ومحافظة شمال الباطنـة، ومحافظة جنوب الباطنة، ومحافظة الداخليـة، ومحافظـة شـمال الـشرقية، ومحافظة الظاهرة.

3- المؤهل العلمي وله مستويان هي : أقل من بكالوريوس، بكالوريوس وأعلى .

4- سنوات الخبرة ولهـا ثـلاث مـستويات هـي : أقـل مـن(6)، مـن(6-10)، من(11وأكثر).

8.3 إجراءات الدراسة:

تمت إجراءات الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية:

1. تتبع الدراسات والبحوث العربية والأجنبية والأدب النظري في مجال محاور المساءلة الإدارية.
2. إعداد الاستبانة للتعرف على اتجاهات رؤساء الاقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.
3. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للنظر في مدى مناسبتها لموضوع الدراسة للتأكد من صدقها، ثم إعدادها بصورتها النهائية.
4. مخاطبة وزارة التربية والتعليم بإجراء الباحثة للتطبيق الميداني للدراسة للحصول على موافقة تسهيل مهمة باحث من أجل التطبيق الفعلي في مجتمع الدراسة وفقاً للعينة المختارة.
5. مراجعة المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات لأخذ الإذن بالتطبيق الميداني للدراسة.
6. تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الاساسية من رؤساء ورئيسات الاقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
7. رصد نتائج التطبيق ومعالجتها إحصائياً، ومناقشتها وتفسيرها.
8. طرح مجموعة من الإجراءات والتوصيات المقترحة وفقاً للنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

9.3 المعالجة الاحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة بما يتماشى مع أسئلة الدراسة والأدوات المستخدمة في البحث، على النحو التالي:

1- للإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة الأربعة.

2- للإجابة على السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للتعرف على دلالات الفروق بين متوسط استجابات العينة على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي).

3- للإجابة على السؤال الثالث تم استخراج التباين الأحادي (One–Way Anova) للتعرف على دلالات الفروق بين متوسط استجابات العينة على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (المحافظة التعليمية، والخبرة) ثم استخراج معامل شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين المتغيرات.

4- للإجابة على السؤال الرابع تم تحليل إجابة أفراد العينة على السؤال المقترح باستخدام التكرارات، وأيضاً من خلال إجابة أفراد العينة على فقرات الأداة تبعاً لكل محور من خلال معرفة الفقرات التي حصلت على أقل متوسطات حسابية، ووضع مقترحات وحلول لمعالجتها، والفقرات التي حصلت على أعلى متوسطات، ووضع مقترحات لتعزيزها.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الجانب الميداني للدراسة بعد تحليل البيانات إحصائياً، وذلك وفقاً لأسئلة الدراسة المتمثلة في قياس اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية، والكشف أيضا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات رؤساء الأقسام تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، والمحافظة التعليمية، والخبرة.

اعتمدت الدراسة في تصنيف إجابات أفراد العينة على التصنيف الخماسي (مقياس ليكرت) كما هو موضح في الجدول(7).

الجدول(7)

معيار لتصنيف تقديرات أفراد عينة الدراسة

مدى المتوسط الحسابي	درجة الاتجاه
1.00 - 1.80	درجة الاتجاه منخفضة جدا.
1.80 - 2.60	درجة الاتجاه منخفضة.
2.60 - 3.40	درجة الاتجاه متوسطة.
3.40 - 4.20	درجة الاتجاه عالية.
4.20 - 5.00	درجة الاتجاه عالية جدا.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول والذي نصه " **ما اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية؟**" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة لتحديد اتجاه رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.

ويبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمحاور الأربعة للدراسة لتحديد اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية، مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل محور.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاوراتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.

رقم المحور	الرتبة	المحاور	المتوسط	الانحراف الحسابي	درجة الاتجاه المعياري
4	1	معوقات المساءلة الإدارية	3.77	0.58	عالية
2	2	أهداف المساءلة الإدارية	3.59	0.67	عالية
1	3	مفهوم المساءلة الإدارية	3.56	0.63	عالية
3	4	معايير المساءلة الإدارية	3.11	0.73	متوسطة
		جميع المحاور	3.51	0.65	عالية

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للمحاور الأربعة المتعلقة باتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية قد تراوحت بين (3.11 -3.77)، وهذا يعني أن اتجاهات رؤساء الأقسام جاءت بدرجة عالية. كما يتضح أيضا أن معوقات المساءلة الإدارية جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.77) وبانحراف معياري (0.58) بدرجة عالية، تلتها أهداف المساءلة الإدارية بمتوسط حسابي(3.59) وبانحراف معياري (0.67)، ثم جاء مفهوم المساءلة الإدارية أيضا بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت معايير المساءلة الإدارية في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها(3.11) وانحراف معياري(0.73). وأن المتوسط الحسابي لمجموع المحاور بلغ(3.51) وانحراف معياري(0.65) أي بدرجة اتجاه عالية.

ولمعرفة أهم الفقرات لكل محور، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحاور الأربعة بشكل مستقل لكل محور، وتم ترتيب الفقرات داخل المحور حسب درجة اتجاهها.

(1) **المحور الأول**: **مفهوم المساءلة الإدارية**:

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الأول "**مفهوم المساءلة الإدارية**" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية(الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول "مفهوم المساءلة الإدارية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
11	1	تُؤدي المساءلة الإدارية إلى انضباط العاملين في المؤسسة.	4.04	0.9	عالية
8	2	تكون القرارات في ظل المساءلة الإدارية أكثر منطقية،وواقعية.	3.69	0.97	عالية
12	3	تقوم المساءلة الإدارية على محاسبة الرئيس للمرؤوسين في مستوى الأداء.	3.64	0.99	عالية
10	4	تُشعر المساءلة الإدارية العاملين بأهمية أعمالهم.	3.63	1.02	عالية
7	5	تُوجه المساءلة الإدارية المدير إلى استخدام أساليب علمية في اتخاذ القرارات.	3.61	0.92	عالية
3	6	تُوفر المساءلة الإدارية الوقت، والجهد، والمال.	3.59	1.01	عالية
1	7	تُوظف المساءلة الإدارية في تحديد أدوار العاملين في المؤسسة.	3.57	0.95	عالية
2	8	تُستخدم المساءلة الإدارية في حل المشكلات الإدارية.	3.53	1.00	عالية
6	9	تُؤدي المساءلة الإدارية إلى التطوير المستمر في الإدارة.	3.53	1.05	عالية
4	10	تُعد المساءلة الإدارية وسيلة لتقييم أداء العاملين.	3.5	1.01	عالية
9	11	تُقلل المساءلة الإدارية من الضغوطات النفسية لدى العاملين.	3.21	1.15	متوسطة
5	12	تعمل المساءلة الإدارية على إيجاد جو من الثقة بين المدير، والعاملين.	3.13	1.12	متوسطة
الكلي			**3.56**	**0.63**	**عالية**

يبين الجدول(9) أن تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمحور الأول " مفهوم المساءلة الإدارية " قد تراوحت بين(3.13-4.04). حيث أن الفقرات التي رتبتها من(1- 10) جاءت درجة الاتجاه فيها عالية، بينما الفقرات التي رتبتها من(11-12) جاءت درجة اتجاهها متوسطة. وأن المتوسط الحسابي لمحور مفهوم المساءلة الإدارية قد بلغ(3.56) أي أن التقدير الكلي للمحور عالي.

(2) المحور الثاني: أهداف المساءلة الإدارية

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثاني "محور أهداف المساءلة الإدارية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي.

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية(الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني " أهداف المساءلة الإدارية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
14	1	تنبثق أهداف المساءلة الإدارية من النظام الأساسي للدولة.	3.81	0.93	عالية
20	2	تُؤدي المساءلة الإدارية إلى اكتشاف مواطن الضعف، وعلاجها لدى العاملين.	3.79	0.87	عالية
16	3	تعمل المساءلة الإدارية على ضبط الأداء.	3.76	1.01	عالية
17	4	تُحقق المساءلة الإدارية مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	3.67	1.03	عالية
21	5	تعمل المساءلة الإدارية على محاكمة العاملين، والتحقيق معهم.	3.66	0.89	عالية
15	6	تهدف المساءلة الإدارية إلى تطوير أداء العاملين.	3.59	1.02	عالية
19	7	تُوفر المساءلة الإدارية عنصر المنافسة بين جميع العاملين.	3.54	1.01	عالية
18	8	تُزيد المساءلة الإدارية من فرص إبداع العاملين.	3.45	1.06	عالية
22	9	تهدف المساءلة الإدارية إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.37	1.11	متوسطة
13	10	تتسم أهداف المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.	3.28	1.06	متوسطة
الكلي			**3.59**	**0.67**	**عالية**

يبين الجـدول (10) أن تقـديرات اسـتجابة أفـراد عينـة الدراسـة علـى الفقرات المتعلقة بالمحور الثـاني "أهـداف المـساءلة الإداريـة " قـد تراوحـت بين(3.28 -3.81) وأن جميـع الفقـرات كانـت درجـة الاتجـاه عاليـة عـدا الفقرة (13)" **تتسم أهداف المساءلة الإدارية بالوضـوح لـدى العـاملين**" تنـدرج تحت درجة الاتجـاه المتوسـطة، والتـي جـاءت فـي المرتبـة الأخيـرة وبمتوسـط حسابي بلغ(3.28)، والفقرة (22)" **تهدف المـساءلة الإداريـة إلـى وضـع الـشخص المناسب فـي المكـان المناسـب**" بمتوسـط حـسابي بلـغ(3.37)، وكـان المتوسـط الحسابي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمحـور أهـداف المـساءلة الإداريـة قـد بلـغ (3.59) وجاء التقدير الكلي للمحور عالي.

(3)المحور الثالث: معايير المساءلة الإدارية

يوضح الجدول(11) المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة والأهميـة النسبية(الرتبة) للفقرات المكونة للمحـور الثالـث "معـايير المـساءلة الإداريـة" مـن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي.

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية(الرتبة)لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث "معايير المساءلة الإدارية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
23	1	تعتمد المساءلة الإدارية معايير مقننة.	3.44	1.09	عالية
28	2	تُؤكد المساءلة الإدارية على معرفة الموظف بحقوقه، وواجباته.	3.38	1.06	متوسطة
26	3	تتم المساءلة الإدارية في المديرية وفق معلومات موثوق بها .	3.18	1.00	متوسطة
27	4	تُراعي المساءلة الإدارية معايير التوصيف الوظيفي.	3.13	1.06	متوسطة
24	5	تتسم إجراءات المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.	3.08	0.96	متوسطة
29	6	تقوم الإدارة العليا بمساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة.	2.87	1.07	متوسطة
25	7	يشارك العاملون في النظام التربوي في تحديد معايير المساءلة الإدارية.	2.65	1.12	متوسطة
	الكلي		**3.11**	**0.73**	**متوسطة**

يبين الجدول (11) أن تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث "محور معايير المساءلة الإدارية" قد تراوحت بين (2.65 - 3.44) وأن جميع فقرات المحور كانت درجة الاتجاه فيها متوسطة عدا الفقرة (23) "**تعتمد المساءلة على معايير مقننة**" تندرج تحت درجة اتجاه عالية والتي جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وجاء المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور معايير المساءلة الإدارية (3.11) وكان التقدير الكلي للمحور يقع في درجة المتوسط.

(4) المحور الرابع: معوقات المساءلة الإدارية:

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات هذا المحور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء عينة أفراد الدراسة على فقرات محور معوقات المساءلة الإدارية، ويوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الرابع " **معوقات المساءلة الإدارية**" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي.

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية(الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع "معوقات المساءلة الإدارية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
37	1	ضعف التخطيط الشامل بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة في تقديم الخدمة	98.3	0.88	عالية
34	2	كثرة الأعباء الموكلة للعاملين في المؤسسات التربوية	3.91	0.88	عالية
36	3	قلة وجود ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين.	3.9	0.93	عالية
33	4	قلة الصلاحية الممنوحة للرئيس لممارسة المساءلة الإدارية بسبب المركزية الشديدة .	3.82	0.93	عالية
35	5	يؤدي تأثير الاعتبارات الاجتماعية إلى ممارسة المحسوبية في المساءلة الإدارية.	3.81	0.98	عالية
38	6	ضعف جدوى المساءلة الإدارية في النظام التربوي على اعتبار أن القرارات المتخذة غير نافذة.	3.76	0.96	عالية
30	7	قلة وضوح أدوار العاملين ومهامهم .	3.76	1.04	عالية
31	8	انخفاض مستوى القدرة التنظيمية لدى الرؤساء لمتابعة جوانب العمل	3.65	1.00	عالية
32	9	كثرة التغييرات في القوانين والتعليمات.	3.58	1.00	عالية
39	10	تقلل المساءلة الإدارية الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين.	3.44	1.01	عالية
الكلي			**3.77**	**0.58**	**عالية**

يوضح الجدول (12) أن متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع "معوقات المساءلة الإدارية" قد تراوحت بين (3.44 - 3.98) وأن جميع فقرات هذا المحور كانت درجة اتجاهها عالية، وكان التقدير الكلي للمحور عالي بمتوسط حسابي قد بلغ (3.77).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات

رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)؟ جاءت النتائج كالآتي:

أولا: متغير النوع الاجتماعي:

ولبيان أثر النوع الاجتماعي على اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور الأربعة (مفهوم المساءلة الإدارية، وأهداف المساءلة الإدارية، ومعايير المساءلة الإدارية، ومعوقات المساءلة الإدارية) ومن ثم تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لكل من هذه المحاور كلا على حدة ويوضح الجدول (13) اختبار (ت) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي .

جدول(13)

اختبار(ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة لدراسة على محاور اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة ت	مستوى الدلالة
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث		
مفهوم المساءلة الإدارية	3.54	3.75	0.62	0.71	1.45-	0.15
أهداف المساءلة الإدارية	3.58	3.72	0.66	0.7	0.89-	0.38
معايير المساءلة الإدارية	3.07	3.4	0.72	0.79	1.85-	0.07
معوقات المساءلة الإدارية	3.79	3.59	0.55	0.77	1.42	0.16
الكلي	3.49	3.62	0.44	0.42	1.15-	0.25

يتبين من الجدول(13) عـدم وجـود فـروق دالـة إحـصائيا فـي اتجـاه رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربيـة والتعلـيم فـي سـلطنة عمـان نحـو المساءلة الإدارية تعزى للنـوع الاجتمـاعي عنـد مـستوى الدلالـة**($\alpha \leq 0.05$)** مما يشير إلى أن الفـروق بـين المتوسـطات الحـسابية بـين رؤسـاء الأقـسام الذكور والإناث هي فروق طفيفـة لـيس لهـا دلالـة إحـصائية، وكـان أعلـى متوسط للذكور في محور معوقـات المـساءلة الإداريـة حيـث بلـغ المتوسـط الحسابي(3.79) بينما كان أعلى متوسط حـسابي للإنـاث فـي مجـال مفهـوم المساءلة الإدارية بلغ(3.75).

ثانيا المؤهل العلمي:

ولبيان أثر المؤهل العلمـي علـى اتجاهـات رؤسـاء الأقـسام بالمـديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحـو المـساءلة الإداريـة تـم اسـتخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محـور مـن المحـاور الأربعـة ومن ثم تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لكـل مـن هـذه المحـاور كـلا على حده وفقاً لمتغير المؤهل بمـستوياته (أقـل مـن بكـالوريوس- بكـالوريوس وأعلى) ويوضح الجدول(14) اختبار(ت) للفـروق بـين المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينـة الدراسـة علـى محـاور اتجاهـات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربيـة والتعلـيم فـي سـلطنة عمـان نحـو المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير " المؤهل العلمي" .

جدول(14)

اختبار(ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"

المجالات	أقل من بكالوريوس		بكالوريوس وأعلى		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مفهوم المساءلة الإدارية	3.51	0.54	3.57	0.66	0.61-	0.54
أهداف المساءلة الإدارية	3.53	0.49	3.61	0.72	0.76-	0.45
معايير المساءلة الإدارية	3.15	0.69	3.09	0.75	0.45	0.65
معوقات المساءلة الإدارية	3.57	0.51	3.84	0.58	2.88-	0.004
الكلي	3.44	0.36	3.53	0.47	1.24-	0.22

يتضح من الجدول(14) عـدم وجـود فـروق دالـة إحـصائيا فـي اتجـاه رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربيـة والتعلـيم فـي سـلطنة عمـان نحـو المـساءلة الإداريـة تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمـي عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) ما عدا في محـور معوقـات المـساءلة الإداريـة، وكـان لـصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس وأعلى) وبمتوسط حسابي بلغ (3.84).

3.4 نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث والـذي نـصه :هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفـراد عينـة الدراسـة حـول اتجاهـات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربيـة والتعلـيم فـي سـلطنة عمـان نحـو المساءلة الإدارية تعزى لمتغير(المحافظة والخبرة)؟

أولا: المحافظة التعليمية:

لبيان أثر المحافظة التعليمية على اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تم استخراج المتوسطات الحسابية ومن ثم إجراء تحليل التباين الأحادي (One–Way Anova) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة وفقا لمتغير المحافظة التعليمية بمستوياتها الستة (محافظة شمال الباطنة -محافظة شمال الشرقية- محافظة مسقط - محافظة الظاهرة- محافظة الداخلية - محافظة جنوب الباطنة).

ويوضح الجدول(15) تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية.

جدول (15)

تحليل التباين الأحادي(One – Way Anova) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية وفقا لمتغير "المحافظة التعليمية"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مفهوم المساءلة الإدارية	بين المجموعات	0.56	5	0.11	0.28	0.93
	داخل المجموعات	76.91	191	0.40		
	المجموع	77.46	196			
أهداف المساءلة الإدارية	بين المجموعات	1.90	5	0.38	0.85	0.52
	داخل المجموعات	85.33	191	0.45		
	المجموع	87.23	196			
معايير المساءلة الإدارية	بين المجموعات	8.08	5	1.62	3.18	*0.01
	داخل المجموعات	96.95	191	0.51		
	المجموع	105.03	196			
معوقات المساءلة الإدارية	بين المجموعات	3.20	5	0.64	1.97	0.09
	داخل المجموعات	62.07	191	0.32		
	المجموع	65.27	196			
الكلي	بين المجموعات	0.82	5	0.16	0.84	0.52
	داخل المجموعات	37.52	191	0.20		
	المجموع	**38.34**	**196**			

*مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول(15) عدم وجود فروق دالـة إحـصائيا فـي اتجاهـات رؤساء الأقسام بالمديريات العامـة للتربيـة والتعلـيم نحـو المـساءلة الإداريـة تعزى لمتغير المحافظة التعليمية عنـد مـستوى الدلالـة($\alpha \leq 0.05$) فـي جميـع المحاور وعلى المستوى الكلي عدا محـور معـايير المـساءلة الإداريـة، ومـن أجل الكشف عن مصدر التباين تـم اسـتخدام اختبـار شـيفيه (Scheffe) حيـث يبين الجدول(16) ذلك.

جدول(16)

نتائج اختبار شيفيه(Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات المحافظات التعليمية على مقياس اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية في محور "معايير المساءلة الإدارية"

المحافظة التعليمية	المتوسط الحسابي	شمال الباطنة	جنوب الباطنة	شمال الشرقية	الداخلية	الظاهرة
مسقط	3.28	0.66	0.45	0.99	0.96	0.30
شمال الباطنة	2.98		1.00	0.29	0.99	0.99
جنوب الباطنة	2.89			0.17	0.92	1.00
شمال الشرقية	3.41				0.69	*0.04
الداخلية	3.11					0.84
الظاهرة	**2.85**					

*دال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح مـن الجـدول (16) وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية علـى مـستوى معـايير المـساءلة الإداريـة ولـصالح محـافظتي شـمال الـشرقية والظاهرة، وكانت المحافظة الأكثـر تـأثيرا لـصالح محافظـة شـمال الـشرقية بمتوسط حسابي بلغ (3.41).

ثانيا: الخبرة:

ولبيان أثر الخبرة علـى اتجاهـات رؤسـاء الأقـسام بالمـديريات العامـة للتربية والتعلـيم فـي سـلطنة عمـان نحـو المـساءلة الإداريـة تـم حـساب المتوسطات الحسابية ومن ثم تم إجـراء تحليـل التبـاين الأحـادي (One- Way

Anova) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محـاور اتجاهـات رؤسـاء الأقـسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سـلطنة عمـان نحـو المـساءلة الإداريـة وفقا لمتغير الخبرة بمـستوياتها الثلاثـة(أقـل مـن 6، مـن 6 إلـى 10، مـن 11سنة وأكثر)، والجدول(17) يبين ذلك.

جدول(17)

تحليل التباين الأحادي(One – Way Anova) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية وفقا لمتغير "الخبرة "

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مفهوم المساءلة الإدارية	بين المجموعات	1.11	2	0.55	1.41	0.25
	داخل المجموعات	76.36	194	0.39		
	المجموع	77.46	196			
أهداف المساءلة الإدارية	بين المجموعات	0.67	2	0.34	0.76	0.47
	داخل المجموعات	86.55	194	0.45		
	المجموع	87.23	196			
معايير المساءلة الإدارية	بين المجموعات	4.12	2	2.06	3.96	0.02
	داخل المجموعات	100.91	194	0.52		
	المجموع	105.03	196			
معوقات المساءلة الإدارية	بين المجموعات	0.50	2	0.25	0.75	0.47
	داخل المجموعات	64.77	194	0.33		
	المجموع	65.27	196			
الكلي	بين المجموعات	1.06				
	داخل المجموعات	82.15				
	المجموع	**83.75**				

*مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول(17) عدم وجود فروق دالة إحصائيا في اتجاهات رؤسـاء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم نحو المساءلة الإداريـة تعـزى لمتغيـر الخبرة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في جميع المحاور وعلى المستوى الكلي عدا

محور معايير المساءلة الإدارية، ومن أجل الكشف عن مصدر التباين تم استخدام اختبار شيفيه **(**Scheffe**)** حيث يبين جدول (18) ذلك.

جدول (18)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات سنوات الخبرة على مقياس اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية في محور "معايير المساءلة الإدارية"

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 سنه وأكثر
اقل من 6سنوات	3.24	0.68	0.48
من 6 إلى 10 سنوات	3.42		*0.03
من 11 سنه واكثر	3.03		

*مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول(18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى محور معايير المساءلة الإدارية بين رؤساء الأقسام ذوي الخبرة المتوسطة(من 6-10) والخبرة الطويلة (من 11 فأكثر) ولصالح رؤساء الأقسام ذوي الخبرة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.42) بينما كان المتوسط الحسابي لرؤساء الأقسام ذوي الخبرة الطويلة (3.03).

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما الإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي بسلطنة عمان؟ تم الإجابة عن هذا السؤال بناء على تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع في الاستبانة ووفقاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، حيث جاءت نتائج السؤال الرابع موضحة لإجابات أخرى لم تذكر سابقا، ومؤكدة على بعض النقاط التي تم ذكرها في أداة الدراسة حول اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.

قامت الباحثة بفرزها وعرضها، واستخراج تكراراتها، وترتيبها ترتيبا تنازلياً كما يوضحه الجدول(19) ويلاحظ أن من أكثر الإجابات التي أجمع

عليها أفراد عينة الدراسة لتفعيل إجراءات المساءلة الإدارية في الميدان التربوي هي:"نشر ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين في الميدان التربوي من خلال وسائل متنوعة" بتكرار بلغ (40)، وجاءت" الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في الميدان التربوي فيما يتعلق بالمعايير" بتكرار بلغ (35)، تلتها مباشرة إجابة أخرى تم ذكرها في أداة الدراسة وأكدت عليها أفراد العينة وهي" تطبيق المساءلة الإدارية وفق إجراءات ومعايير واضحة ومعلومة لدى الجميع" وبتكرار بلغ(30)، وجاءت بعدها بفارق بسيط إجابة "تطبيق المساءلة الإدارية بشكل إيجابي لتعطي نتائج مثمرة" بتكرار بلغ (27).

وذكر عدد من أفراد العينة إجابات لم يرد ذكرها في أداة الدراسة منها: " شمولية تطبيق المساءلة الإدارية لجميع المناصب القيادية في المؤسسات" وبتكرار بلغ(20)، وأيضاً "تعديل بعض مواد القانون الإداري المتعلق بالمساءلة الإدارية". والجدول(9) يوضح ذلك.

الجدول(19)

الإجابات الواردة حول الإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي

م	المقترح	التكرار
1	نشر ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين في الميدان التربوي من خلال وسائل متنوعة.	40
2	الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في الميدان التربوي فيما يتعلق بالمعايير.	35
3	تطبيق المساءلة الإدارية وفق إجراءات ومعايير واضحة ومعلومة لدى الجميع.	30
4	تطبيق المساءلة الإدارية بشكل إيجابي لتعطي نتائج مثمرة.	27
5	تنفيذ برامج تدريبية حول أهمية المساءلة الإدارية ودورها في تحقيق العدالة.	25
6	شمولية تطبيق المساءلة الإدارية لجميع المناصب القيادية في المؤسسات.	20
7	وجود الشفافية والمصداقية في تقييم أداء العاملين.	20
8	تعريف العاملين باللوائح والقوانين المتعلقة بمهام عمله عند التحاقه بالعمل.	15
9	مراعاة المساءلة الإدارية لمعايير التوصيف الوظيفي.	14
10	تعديل بعض مواد القانون الإداري المتعلق بالمساءلة الإدارية.	10
11	عدم المساواة بين الموظف المجيد والموظف المسيء.	12
12	تطبيق المساءلة الإدارية حسب القانون بعيداً عن العلاقات الاجتماعية.	8
13	إعطاء صلاحيات أكثر للمسؤولين لتفعيل إجراءات تطبيق المساءلة الإدارية.	7

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات :

تمت مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها في ضوء ما سعت إليه الدراسة من أهداف واستناداً إلى محتوى الإطار النظري للدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك حسب أسئلة الدراسة.

5.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على " ما اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية ؟"

أشارت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول(8) أن اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم نحو المساءلة الإدارية في سلطنة عمان تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.11- 3.77) وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور(3.51) أي أن الاتجاهات كانت عالية، واحتل المحور الرابع" معوقات المساءلة الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، يليه المحور الثاني " أهداف المساءلة الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، ويأتي بعده مباشرة في المرتبة الثالثة المحور الأول "مفهوم المساءلة الإدارية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المحور الثالث "معايير المساءلة الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ(3.11).

وكانت اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية لهذه المحاور ككل ذات مستوى عالي. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن قناعاتهم المبدئية بأن نظام المساءلة أكثر إنصافاً للمسؤول، وأهمية وجود هذا النظام لأنه يقع على عاتقه في حالة تطبيقه بشكل مناسب التخلص من السلبيات ودفعها نحو الاستقامة في العمل وفق الاستحقاق والجدارة وتكافؤ فرص العمل، وبالتالي الانتماء للمؤسسة نظراً للإحساس بعدالة هذا النظام. وحتى تضمن نجاح جهود التطوير

والتغيير الذي انتهجته وزارة التربية والتعليم في الآونـة الأخيـرة بتفعيـل قـسم الشؤون القانونيـة بالمـديريات، ينبغـي أن تكـون معـايير المـساءلة الإداريـة واضحة وذات موضوعية وصولا إلى تحقيق أهدافها بفاعلية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(أبـو كركـي، 2003) التـي أشـارت إلى أن إدراك مديري المـدارس الحكوميـة لمفهـوم المـساءلة وأهـدافها كـان مرتفعاً. واتفقت مـع دراسـة(الكـسبري، 2003) والتـي بينـت ان اتجاهـات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المـساءلة كـان كبيـرا جـدا. وجـاءت أيضا هذه النتيجة متفقـة مـع نتيجـة(الراسـبي، 2006) والتـي أوضـحت أن تقديرات أفراد العينة لدرجـة تطبيـق عناصـر مـساءلة الأداء بـسلطنة عمـان جاءت بدرجة كبيرة في مجالي نظام التقرير، والتوصـيف. فـي حـين اختلفـت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(الزغبي، 2003) والتـي بينـت أن درجـة تطبيـق المساءلة الإدارية كانت متوسـطة، وأن مجـال الانـضباط حـصل علـى أعلـى تطبيق في حين حصل المجال الإنـساني علـى أدنـى درجـة تطبيـق. وكـذلك تختلف هذه الدراسة في نتيجتها مع نتيجـة دراسـة بـوخ (Poch,1999) التـي كشفت أن رؤساء الجامعات مترددون في قبولهم للمساءلة.

مناقشة نتائج محاور الدراسة:

وفيما يلي مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة كل على حدة، وفق النتائج التي كشفتها الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما وضحها الجدول (8).

أولاً: المحور الأول مفهوم المساءلة الإدارية:

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول(8) أن متوسط اتجاه رؤساء الأقـسام نحـو مفهوم المساءلة الإدارية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسـط حـسابي بلـغ(3.56) أي بدرجة اتجاه عالية وقد يعزى ذلك إلى: أن رؤساء الأقسام تعايشوا مع بعض أشكال المساءلة وأن مفهوم المساءلة أصبح أكثر وضوحاً لديهم وبالتالي لم تعد ترهبهم أي من أنظمة المساءلة. ورغبةً منهم في التقدم والنجاح، وتحسين أدائهم، وهـم علـى دراية بأن الإداري الناجح والقائد المتميز هما اللذان يبحثان عن التجديد والحديث في

الإدارة بشتى الوسائل، للتخلص من السلبيات، وإنها تساعد في تحديد دور العـاملين في المؤسسة، وتعد وسيلة للتطوير المستمر في الإدارة. واتفقت هذه النتيجـة مـع نتيجة دراسة (الكسبري، 2003)، ودراسة(أبوكركي، 2003)، ودراسة (الـدريني، 2000)، التي بينت أن الإداريين على وعي بأنه في حالة تطبيق مثل هـذا النظـام سيجعل كل عمل معرض للتقييم والمحاسبة والنقاش. في حين اختلفت هذه النتيجـة مع نتيجة دراسة (باركر وجولد، 1999)، ودراسـة (الزغبـي، 2003)، ودراسـة (العمري، 2004)، ودراسة (العجمي، 2008).

وقد اشتمل هذا المحور على(12) فقرة وأشارت النتائج أن تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور تراوح متوسطها الحسابي بين (3.13-4.04) كما يشير إليها الجدول(9) وأن جميع الفقرات جاءت درجة الاتجاه فيها عالية عدا الفقرة (9) "**تقلل المساءلة الإدارية من الضغوطات النفسية لدى العاملين**" بمتوسط حسابي بلغ(3.21)، والفقرة (5) "**تعمل المساءلة الإدارية على إيجاد جو من الثقة بين المدير والعاملين**" وبمتوسط حسابي بلغ(3.13) وبدرجة متوسطة وهذا يعكس أحد جوانب مفهوم المساءلة في أنها تعد نوعاً من المحاسبة وهذا ما يجعل العاملين قلقين نوعاً ما على تقييمهم مما يتطلب توضيحاً مفاده أن النظر إلى المساءلة لا تتم في ضوء الإحساس بالتقصير في الأداء وإنما لتعزيز الأداء الجيد أيضاً وأن المساءلة ليست وسيلة لتصيد الأخطاء.

بينما الفقرة (4) والتي تنص على أن "**تعد المساءلة الإدارية وسيلة لتقييم أداء العاملين**" جاءت بمتوسط حسابي بلغ(3.5) مما يعني أن هذه الطرق تركز على النتائج وتحاسب بناء عليها دون الاهتمام بالكيفية التي تم الوصول بها إلى هذه النتائج. فلربما شعر المسؤولين أن أنظمة المساءلة قد تبدو أكثر عدالة لشمولها جوانب الضعف والقوة في النظام التربوي. كما أنها لا تغفل الوسيلة والكيفية التي تم الوصول بها إلى هذه النتائج مما يضمن إنصاف المسؤول عن هذه النتائج. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى الانفتاح الفكري الذي وفرته وسائل الاتصال والتواصل في عصر العولمة والتنافسية والذي جعل قبول فكرة التغيير والابتعاد عن النمطية في الأنظمة التربوية أكثر سهولة.

أما الفقرة(2) " **تستخدم المساءلة في حل المشكلات الإدارية**"جاءت بمتوسط حسابي بلغ(3.53) أي بدرجة اتجاه عالية وربما يفسر ذلك شعور المسؤولين بأنهم بحاجة ماسة إلى من يساعدهم على تعرف المشاكل والمعيقات التي تواجههم في المؤسسات التربوية ليكون بمقدورهم التغلب عليها، فالمسؤولون كجزء من النظام الاجتماعي الكلي ربما عانوا من غياب أنظمة المساءلة في مؤسسات مجتمعاتهم ولمسوا تميز تلك التي يسودها شكل من أشكال المساءلة وبالتالي فإن قبول فكرة المساءلة كان متأثراً بقناعتهم بأن المساءلة تقود القائد ومؤسسته إلى نجاح أكبر وعدالة أكثر للعاملين في هذه المؤسسة.

في حين جاءت الفقرة(11) " **تؤدي المساءلة الإدارية إلى انضباط العاملين في المؤسسة**" في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) أي بدرجة اتجاه عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (8) "**تكون القرارات في ظل المساءلة الإدارية أكثر منطقية وواقعية**" وحصلت على متوسط حسابي بلغ (3.69) أيضاً بدرجة اتجاه عالية، وربما يعزى ذلك إلى أن الانضباط في العمل يعد من العوامل الرئيسة في تحقيق فاعلية المؤسسة، فالانضباط يسهم في قيام العاملين بالمهام المنوطة بهم بفاعلية، ويساعد المسؤول في دراسة القرارات ووضع البدائل المناسبة بما يحقق اتخاذ قرارات ذات منطقية وواقعية كما أن تحقيق درجات مرتفعة من الانجاز يسهم في تحقيق رؤية المؤسسة ويحقق العدل والمساواة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2008)، ودراسة (المدني، 2007)، التي بينت أن تصورات أفراد عينة الدراسة للمساءلة الإدارية جاء مرتفعاً.

ثانياً: المحور الثاني أهداف المساءلة الإدارية:

أشارت النتائج في الجدول (8) أن درجة اتجاه رؤساء الأقسام نحـو أهـداف المساءلة الإدارية جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) أي بدرجة اتجاه عالية، وهذا يفسر وفق النتائج إلى الخطط والبرامج التي دأبت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى تفعيلها، من أجـل رفـع كفـاءتهم وتنميـة مهـاراتهم، واطلاعهم على المستجدات التربوية في الميدان، والارتقاء بمستوى رؤساء الأقـسام في المديريات لتقديم الخدمات الإدارية والفنية للمجتمع التربوي وتحقيـق الأهـداف

العامة للوزارة. حيث تقوم الوزارة سنوياً بتنظيم الندوات التطويرية المتخصصة والدورات وورش العمل في مجالات مختلفة، بالإضافة إلى الدورات الحاسوبية التي شملت جميع العاملين في الوزارة والمديريات والمدارس تسهيلاً للعمل في البوابة التعليمية التي تطبقها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان(وزارة التربية والتعليم، 2009).

وهذا ما تؤكده الفقرة(14) "**تنبثق أهداف المساءلة الإدارية من النظام الأساسي للدولة**" وحصولها على المرتبة الأولى في هذا المحور وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) أي بدرجة اتجاه عالية، أي أن وزارة التربية والتعليم متمثلة في المديريات العامة للتربية والتعليم تسعى إلى تفعيل أدوار الباحثين القانونيين في أقسام المديريات في متابعة وتقصي القضايا والمشكلات المتعلقة بالعاملين، حيث حرصت الحكومة على أن يكون نظام المساءلة الإدارية متوفراً ضمن القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة التي تُسّير العمل في الوزارات والقطاعات الحكومية. لذلك صدر المرسوم السلطاني رقم(2004/120) والذي جاءت فيه المساءلة الإدارية في الفصل الثالث عشر موضحا فيها المواد للعمل بها من مادة(106-139) وتم تعديله بالمرسوم السلطاني(2007/115) ويعمل به من تاريخه. واتفقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة (أبوكركي، 2003) التي أظهرت أن مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لأهداف المساءلة التربوية جاء مرتفعاً.

وأشتمل هذا المحور على(10) فقرات وأن تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور كما يشير إليها الجدول (10) تراوحت بين(3.28-3.81) أي بدرجة عالية، وهذه النتيجة تعكس دور المساءلة الإدارية في أنها تقوم باكتشاف مواطن الضعف وعلاجه وبالتالي إلى تطوير الأداء، وتزيد من فرص إبداع العاملين، وتوفر عنصر المنافسة بينهم، وتحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين. بينما الفقرة (13) "**تتسم أهداف المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين**" واحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.28) أي بدرجة اتجاه متوسطة، وهذا يوضح قلة اطلاع العاملين لما هو جديد في الميدان التربوي والتطوير ذاتياً، وضعف لدى قسم الشؤون القانونية في المديريات بنشر أهداف المساءلة الإدارية ولذلك ينبغي

توضيح أهداف المساءلة الإدارية من خلال النشرات والكتيبات والبرامج التدريبية حيث يتوفر مركز للتدريب في كل مديرية. أما الفقرة(22) "**تهدف المساءلة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب**" وحصولها على متوسط حسابي بلغ (3.37) أي بدرجة اتجاه متوسطة ولربما يعزى ذلك إلى ضعف في عملية اختيار الأشخاص ونقلهم للوظائف لا تتم ضمن المعايير والشروط المحددة في بعض الأحيان، وإنما تدخل فيها المحسوبية والعلاقات الاجتماعية، ومثل هذه الممارسات تسبب ضغوطات لدى العاملين بالمؤسسات التربوية.

ثالثاً: المحور الثالث معايير المساءلة الإدارية:

أظهرت النتائج في الجدول(8) أن متوسط اتجاه رؤساء الأقسام نحو معايير المساءلة الإدارية حصل على أدنى درجة اتجاه من المحاور الأربعة للدراسة ويأتي في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.11) أي جاء في المرتبة الرابعة ضمن ترتيب محاور الدراسة وبدرجة اتجاه متوسطة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمري،2004) التي بينت أن عنصر المعايير جاء في نفس المرتبة، ودراسة(الراسبي، 2006) التي أشارت إلى أن درجة توافر مجال المعايير ضمن عناصر المساءلة في واقع النظام التربوي بسلطنة عمان جاء بتقدير متوسط وفي المرتبة الخامسة.

وقد اشتمل هذا المحور على (7) فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.65- 3.38) إي بدرجة اتجاه متوسطة، ما عدا الفقرة (23) "**تعتمد المساءلة الإدارية معايير مقننة** " فقد جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44) أي بدرجة اتجاه عالية وهذا قد يعزى إلى أن قيام قسم الشؤون القانونية في المديريات بمتابعة بعض القضايا ومساءلة العاملين المقصرين في أداء عملهم بين لهم وجود معايير مقننة إلا أن تلك المتابعة والمساءلة من قبل قسم الشؤون القانونية لا تستند إلى بنود وعناصر واضحة ومحددة لتحقق فاعلية نظام المساءلة، وإنما يحاول الموظف تجميع بعض المواد من القانون الإداري بما يتناسب مع موضوع القضية.

بينما الفقرة(25) "**يشارك العاملون في النظام التربوي في تحديد معايير المساءلة الإدارية**" حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.65) أي بدرجة اتجاه

متوسطة وهذا يفسر قلة مشاركة رؤساء الأقسام، والعاملين في الميدان التربوي في وضع أسس وعناصر نظام المساءلة، وتقديم التغذية الراجعة. فرؤساء الأقسام والعاملين لديهم الرؤية الواضحة لكونهم من يقوم بالممارسة والتطبيق، لذا كان من الأولى إعطائهم الفرصة للمشاركة في إبداء أرائهم حول معايير المساءلة الإدارية، فتعد المعايير هامة للتأكد من تحقيق أهداف أي نظام.

تلتها الفقرة(29) "**تقوم الإدارة العليا بمساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة**" جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.87) أي بدرجة اتجاه متوسطة. وهذا يؤكد نتيجة الفقرة (25) فوجود المعايير الواضحة ومعرفة العاملين بها يولد نوع من الالتزام نحو العمل ويوجه الإدارة العليا بمساءلة الموظف على تقصيره في أداء عمله، وأن المساءلة ليست لتصيد الأخطاء، وإنما وسيلة لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر، ولا توظف إلا عند تقصير العاملين تفادياً للأخطاء التي قد تتسبب في نتائج غير مرغوبة، وتؤثر في تحقيق الأهداف. وجاءت الفقرة (24) "**تتسم إجراءات المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين** " على متوسط حسابي بلغ (3.08) إي بدرجة اتجاه متوسطة وقد يعزى ذلك إلى الإجراءات المتبعة في مساءلة العاملين على تقصيرهم غير محددة وعشوائية مما يتيح المجال للعاملين بممارسة وارتكاب الأخطاء التي تؤدي إلى الابتعاد عن الخطط الموضوعة، وهدراً للوقت والمال.

رابعاً: المحور الرابع معوقات المساءلة الإدارية:

أشارت نتائج الدراسة أن متوسط اتجاه رؤساء الأقسام نحو معوقات المـساءلة الإدارية جاءت في المرتبة الأولى بدرجة اتجاه عالية وأعلى درجة علـى مـستوى المحاور الأخرى للدراسة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن وجود المعوقات بدرجة كبيرة تؤثر بشكل سلبي في تفعيل المساءلة الإدارية فـي المؤسسات التربوية وهذا ما أكدته دراسة (الراسبي، 2006) التي أشارت إلـى أن تقدير رؤساء الأقسام، والمشرفين، والمديرين، والمعلمين بـسلطنة عمـان جـاءت بدرجة كبيرة وأن المعوقات من أهم الأسباب التي تحد من وجود نظـام للمـساءلة، وكذلك تتفق مع دراسة (العمري، 2004) التي أشارت إلى وجود سـبعة معيقـات

تعترض تنفيذ المساءلة التربوية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسـة (المـدني، 2007) التي بينت عدم وجود علاقة للمعوقات تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية.

وقد اشتمل هذا المحور على (10) فقرات، وأظهـرت النتـائج أن متوسـط استجابات أفراد عينـة الدراسـة علـى فقـرات هـذا المحـور تراوحـت بـين (3.44 -3.98) وقد أظهرت النتائج في الجدول (12) أن جميع الفقـرات جـاءت الاتجاهات فيها عالية، حيث حصلت الفقرة (37) "**ضعف التخطـيط الـشامل بـين الوحدات الإدارية ذات العلاقة في تقديم الخدمة** "على متوسط حسابي بلـغ (3.98) أي بدرجة اتجاه عالية في المرتبة الأولى وهذا قد يعزى إلى أن ضعف التخطيط بين الوحدات من الأسباب التي تعيق نظام المساءلة، تلتها الفقرة (34) "**كثـرة الأعبـاء الموكلة للعاملين في المؤسسات التربوية**" في المرتبة الثانية ولربما يعزى ذلك إلى تداخل المهام والأعباء لبعض الوظائف، وقلة وضوح التوصيف الوظيفي لهـا ممـا يتيح المجال بتكليف الموظف بأعمال ليست ضمن مهام عمله. وجاءت الفقرة (36) "**قلة وجود ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.9) أي بدرجة اتجاه عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى أنه ينبغـي نـشر ثقافـة المساءلة الإدارية بين العاملين بتوفير الكتب والمراجع والنشرات وتنفيـذ البـرامج التدريبية المتعلقة بالمساءلة الإدارية في المديريات، على الرغم من اهتمام الـوزارة بالبرامج التدريبية، واطلاع العاملين على المستجدات التربويـة، وتـوفر الـشبكة المعلوماتية في الآونة الأخيرة.

بينما جاءت الفقرة (39) "**تقلل المساءلة الإدارية الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبدرجة اتجاه عالية وهذا قد يعزى إلى أن في حالة توفر نظام المساءلة سيساعد العاملين في تنمية الحس بالأمن الوظيفي، ويـسهم في دافعيتهم للعمل وتحقيق نجاح أكبر في المؤسسة لاهتمام الوزارة بتطبيق بـرامج التطوير الإداري للتخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته بكفاءة، ومن المؤمل في الفترة المقبلة في ظل التغييرات في الأنظمة، وجـود نـوع مـن التنسيق بين الأجهزة والوحدات لتحقيق نوع من التكامـل وسـعياً لتحقيـق نظـرة مستقبلية في أنظمتنا التربوية مواكبة للتغييرات العالمية.

6.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات رؤساء الأقسام تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي؟"

مناقشة نتائج هذا السؤال تم التعامل مع كل متغير على حده بالشكل الآتي:

أولاً: وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي:

كشفت نتائج اختبار(ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور اتجاهات رؤساء الأقسام وفقاً للنوع الاجتماعي(ذكر، أنثى) الموضحة في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات اتجاهات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في جميع المحاور الأربعة (مفهوم المساءلة الإدارية، وأهداف المساءلة الإدارية، ومعايير المساءلة الإدارية، ومعوقات المساءلة الإدارية) تعزى للنوع الاجتماعي.

مما يشير إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية بين رؤساء الأقسام الذكور والإناث هي فروق طفيفة ليس لها دلالة إحصائية، وكان أعلى متوسط للذكور في مجال معوقات المساءلة الإدارية بلغ (3.79)، بينما كان أعلى متوسط للإناث في مجال مفهوم المساءلة الإدارية بلغ(3.75). وتُفسر هذه النتيجة إلى أن المسؤولين ذكوراً أو إناثاً يساءلون بنفس الدرجة والآلية، والسبب في ذلك قد يكون نتيجة تشابه الخلفية العلمية والبيئة التعليمية التي جاء منها كلا الجنسين، وكذلك تشابه الخبرات التي يمرون بها في حياتهم العلمية والأكاديمية، وقد يكون بسبب تطبيق القوانين والتعليمات في المساءلة الإدارية على كلى الجنسين دون تمييز بينهم.

وسعت الحكومة جاهدة في إتاحة المجال للمرأة في جميع المجالات، حيث تستطيع اليوم أن نجد المرأة اليوم في مناصب إدارية عليا مثل وزيرة، مديرة عامة، رئيسة قسم. كما أن وزارة التربية والتعليم عملت على توفير البرامج التأهيلية، والدورات التدريبية، وورش العمل للذكور والإناث على حد سواء. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحسن، 2010) التي أظهرت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة(الراسبي، 2006) التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقدير درجة توافر عناصر مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات عدا مجال نظام التقرير عن النتائج.

وكذلك بينت دراسة (الزغبي، 2003) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (أبو كركي، 2003) موضحة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك مفهوم المساءلة التربوية يعزى لمتغير الجنس، ودراسة (ديلمر وليجر، 2001) التي بينت عدم وجود فروق في أهمية المساءلة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة(الكسبري، 2003) التي أشارت إلى وجود تأثير لمتغير الجنس على المساءلة الإدارية، ومع دراسة(الحارث، 2005) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لاتجاهات مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسة(العجمي، 2008) التي أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية على درجة تطبيق المسألة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وكذلك دراسة(الدريني، 2000) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لاتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة العاصمة نحو المساءلة ولصالح المديرات.

ثانياً: وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج اختبار(ت) في الجدول(14) لأثر المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس وأعلى) على اتجاهات رؤساء الأقسام في المحاور الأربعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات رؤساء الأقسام عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على جميع المحاور تعزى للمؤهل العلمي. عدا مجال معوقات المساءلة الإدارية، وكان لصالح

رؤساء الأقسام الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس وأعلى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84).

وأن هذه الفروقات بين المتوسطات فروقات طفيفة وليس لها دلالة إحصائية .وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهلات الجامعية لرؤساء الأقسام في تخصصات بعيدة عن الإدارة ولكن عند إعدادهم لرئاسة الأقسام يتم تدريبهم وفق برامج متشابهة تقريباً من خلال دورات ومشاغل مختلفة تتناول المهام المسندة لهم، وأنها لا تحتاج إلى مؤهل علمي، فالموظف الذي يحمل مؤهلا أقل من بكالوريوس يستطيع تحديد درجة اتجاهه نحو المساءلة الإدارية بدرجة مساوية لتحديد الموظف الذي يحمل مؤهل بكالوريوس وأعلى في تحديد درجة الاتجاه نحوها ولا تحتاج لمؤهل علمي مرتفع، لأن تلك المفاهيم واضحة ولا تحتاج إلى تخصص دقيق لتحديد درجة الاتجاه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحسن، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (أبو كركي، 2003) التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك مفهوم المساءلة التربوية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الزغبي، 2003) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. ودراسة (الراسبي، 2006) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لتقديرات درجة توافر عناصر مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان عدا مجال الأهداف التربوية، ومجال التوصيف الوظيفي لصالح فئة دبلوم المتوسط، ودراسة(الطراونة، 2008) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل.

بينما اختلفت مع دراسة (الكسبري، 2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة شمال الضفة. ودراسة(العجمي، 2008) التي كشفت وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الذين يحملون الدرجة الجامعية ودبلوم إدارة مدرسية ودرجة الماجستير فما فوق.

7.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات رؤساء الأقسام تعزى لمتغير المحافظة، والخبرة ؟"

أولاً: المحافظة التعليمية:

لبيان أثر المحافظة التعليمية على اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية تم استخراج المتوسطات الحسابية ومن ثم إجراء تحليل التباين الأحادي (One -Way Anova) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية وفقا لمتغير المحافظة التعليمية بمستوياتها الستة (محافظة شمال الباطنة - محافظة شمال الشرقية- محافظة مسقط - محافظة الظاهرة- محافظة الداخلية - محافظة جنوب الباطنة).

واتضح من الجدول(15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رؤساء الأقسام على المحاور الأربعة تعزى للمحافظة التعليمية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) عدا محور معايير المساءلة الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى التوجه المركزي للوزارة، لذلك تأتي اللوائح التنظيمية موحدة، وتوزيع الخدمات على المديريات بالتساوي .

وللتحقق من دلالة الفروق في محور معايير المساءلة الإدارية تم استخدام اختبار شيفيه**(Scheffe)** وكشفت النتائج في الجدول(16) أن الفروق بين متوسط رؤساء الأقسام الذين يعملون في محافظة شمال الشرقية والظاهرة دالاً إحصائيا وهو لصالح محافظة شمال الشرقية، وقد يعزى ذلك إلى قيام هذه المحافظة بوضع أسس وعناصر واضحة ومحددة للعمل بها في

قسم الشؤون القانونية، وأثناء زيارة الباحثـة لمبنـى المديريـة بالمحافظـة لفـت انتباهها وجـود نـشرات توعويـة وتوضـيح لـبعض مـواد القـانون الإداري وخاصة ما يتعلق بغياب العاملين وانقطاعهم عـن العمـل والدراسـة، فـي قـسم الشؤون القانونية، مفاده أن المحافظة لـديها اهتمـام بنظـام المـساءلة الإداريـة ونشر ثقافة النظام بـين العـاملين، وجعلـه مـن الأنظمـة المحـددة والمنظمـة للعمل.

ولربما أيضاً يعزى لطبيعة المحافظة جبلية وطبيعـة الأفـراد فيهـا تختلـف عن المحافظات الأخرى. وتتفـق هـذه النتيجـة مـع نتيجـة دراسـة (الحـسن، 2010) التي أظهرت عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية لـدى مـديري ومـديرات المـدارس الحكوميـة الثانويـة تعـزى لمتغيـر المنطقـة، ودراسـة (الزغبي، 2003) التي أظهرت عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تطبيـق المـساءلة الإداريـة يعـزى لمتغيـر المحافظـة التعليميـة، ودراسـة (الراســبي، 2006) بعــدم وجــود فــروق ذات دلالــة إحــصائية عنــد مستوى($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيـر المنطقـة لتقـديرات درجـة تـوافر عناصـر مساءلة الأداء في النظام التربوي.

بينما اختلفت هذه النتيجـة مـع نتيجـة دراسـة (الكـسبري، 2003) التـي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي اتجاهـات مـديري ومـديرات المدارس الثانوية في محافظة شمال الـضفة. ودراسـة(العجمـي، 2008) التـي كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجـة تطبيـق المـساءلة التربويـة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الذين يحملـون الدرجـة الجامعيـة ودبلـوم إدارة مدرسية ودرجة الماجستير فما فوق.

ثانياً: الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (17) عدم وجـود فـروق دالـة إحـصائيا فـي اتجاهات رؤساء الأقسام بالمـديريات العامـة للتربيـة والتعلـيم نحـو المـساءلة الإدارية تعزى لمتغير الخبـرة عنـد مـستوى الدلالـة($\alpha \leq 0.05$) فـي جميـع المحاور وعلى المستوى الكلي عدا محـور معـايير المـساءلة الإداريـة، وهـذا

لربما يُفسر إلى أن المسؤولين وبغض النظر عن سنوات خبرتهم ينظرون للمساءلة بنفس المستوى وربما كان السبب وراء ذلك الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات، وأيضاً تعود للمركزية التي تسود أنظمتنا.

ومن أجل الكشف عن مصدر التباين في محور معايير المساءلة الإدارية لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه **(Scheffe)** حيث بينت النتائج أن الفرق بين متوسط رؤساء الأقسام ذوي الخبرة المتوسطة من (6 -10) سنوات، ومتوسط رؤساء الأقسام ذوي الخبرة الطويلة من(11 سنة وأكثر) دالة إحصائياً وهي لصالح رؤساء الأقسام ذوي الخبرة المتوسطة من (6-10) سنوات، وهذا قد يعزى إلى اهتمام الوزارة والمديريات في الفترة السابقة بهذه الفئة بإكسابهم الخبرات من خلال برامج التدريب واللقاءات معهم، واطلاعهم على نظم ولوائح العمل، وكذلك حضورهم للورش التدريبية والمشاغل على مستوى المديرية أكثر من ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة.

ولربما أن هذه الفئة من ذوي الخبرة المتوسطة أكثر استعداداً لقبول نظام المساءلة الإدارية لذلك لم يتبلور لديهم أي اتجاهات سلبية بعد، ولم تترسخ لديهم توجهات معينة وبالتالي فهم أكثر استعدادا وحماساً واندفاعاً نحو العمل وبالتالي أقل خوفاً من وجود أنظمة للمساءلة الإدارية. ومن أجل أن يحافظوا على مواقعهم نتيجة التسارع في الترقيات بشكل أكبر عن ذي قبل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(الحارث، 2005) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة(الدريني، 2000) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة لمتغير الخبرة، ودراسة (الراسبي، 2006) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة لتقديرات درجة توافر عناصر مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان. واختلفت مع دراسة (الغافري، 2007) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مدير

المدرسة في سلطنة عمان في ضوء المحاسبية تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة (الكسبري، 2003) التي أشارت إلى وجود تأثير لمتغير الخبرة على المساءلة الإدارية.

8.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما الإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي بسلطنة عمان؟

تم مناقشة السؤال الرابع من خلال ما تم ذكره في الجدول (19) حيث كانت إجابات عينة الدراسة جاءت مطالبة ومركزة حول النقاط التالية لتفعيل المساءلة الإدارية وسيتم مناقشتها وفقاً لكل محور كالتالي:

أولاً: محور مفهوم المساءلة الإدارية:

من الإجراءات المقترحة في هذا المحور كالتالي:

1. تعريف العاملين باللوائح والقوانين المتعلقة بمهام أعمالهم عند الالتحاق بالوظيفة.
2. تطبيق المساءلة الإدارية بشكل إيجابي لتعطي نتائج مثمرة من خلال وجود الشفافية والمصداقية في تقييم العاملين .
3. شمولية تطبيق المساءلة الإدارية لجميع المناصب القيادية في المؤسسات التربوية بحيث تشمل العاملين والمسؤولين لتحقيق العدالة.
4. **ثانياً: محور أهداف المساءلة الإدارية:**
5. تنفيذ برامج تدريبية من خلال مراكز التدريب المتوفرة في المديريات وتوعية العاملين فيها حول أهمية المساءلة الإدارية ودورها في تحقيق العدالة.

ثالثاً: محور معايير المساءلة الإدارية:

1. تطبيق المساءلة الإدارية وفق إجراءات ومعايير واضحة ومعلومة لدى جميع العاملين من خلال تفعيل دور أقسام الشؤون القانونية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بما يسهم في تحقيق الالتزام والانضباط لدى العاملين.

2. إشراك العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم في وضع معايير المساءلة الإدارية مما يوفر لديهم الدافعية والحماس في تنفيذها والعمل بها عن قناعة ذاتية.
3. أن تكون معايير المساءلة الإدارية مراعية للتوصيف الوظيفي بحيث يكون فيها توجيه وإرشاد للموظف قبل تنفيذ العقوبة.

رابعاً: معوقات المساءلة الإدارية:

1. نشر ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين في المديريات والمدارس من خلال وسائل متنوعة منها: الكتيبات، والمحاضرات، والنشرات، وكذلك البوابة التعليمية والتي أصبحت مرتادة من جميع أفراد المجتمع بسلطنة عمان.
2. تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية وفق القوانين والأنظمة بعيدة عن العلاقات الاجتماعية والمحسوبية لتكون قراراتها نافذة على الجميع .
3. إعطاء المسؤولين الصلاحيات التي تساعدهم في تفعيل إجراءات المساءلة وفق اللوائح والتعليمات.

9.4 توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وبناء على تحليل كل من الأدب التربوي، والجانب الميداني للدراسة، وإجابة أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1. تزويد العاملين في الوزارة والمديريات بالتوصيف الوظيفي لمجموعة الوظائف في كل قسم موضحاً فيها المهام والأعمال ليتمكن من خلاله الموظف معرفة السلوكيات التي تعرضه للمساءلة الإدارية.
2. ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم قانوناً للتعليم موضحاً حقوق وواجبات العاملين في النظام التربوي.
3. إعادة صياغة اللوائح التنظيمية وقوانين العمل بما يتوافق مع النظام التربوي لتضمينها في نظام المساءلة الإدارية.

4. ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم معايير للمساءلة الإدارية واضحة ومحددة بحيث تحقق فاعليتها في النظام التربوي.
5. زيادة مشاركة العاملين في الميدان التربوي والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في وضع أسس ومعايير المساءلة الإدارية مما له الأثر في زيادة دافعيتهم للعمل وجودة الأداء.
6. ضرورة اهتمام الوزارة بتعميق نظام المساءلة الإدارية لجميع العاملين في النظام التربوي من خلال البرامج التدريبية على كافة المستويات وتوضيح أبعاد تطبيقه.

الدراسات المقترحة:

وتقترح الدراسة الحالية إجراء بعض الدراسات منها:

1. بناء أنموذج واقعي للمساءلة الإدارية يعالج القضايا والمشكلات المختلفة في الميدان.
2. درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
3. مقارنة لأثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الخاصة في سلطنة عمان.
4. مدى تفعيل المساءلة الإدارية من قبل جهاز الرقابة الإدارية والمالية من وجهة نظر العاملين بالوزارات الأخرى .
5. أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

المراجع

أ- المـراجـع العربية:

آل الحارث، يحيى صـالح (2005). **اتجاهـات مـديري المـدارس الابتدائيـة في منطقة حائل نحو واقع ممارسـة المـساءلة فـي الإدارة التربويـة بالمملكـة العربيـة الـسعودية**. رسـالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو زينة، فريد كامـل (1998م). **أساسـيات التقـويم والقيـاس فـي التربيـة**، الكويت: مكتبة الفلاح.

أبو شيخة، نـادر أحمـد (2000). **إدارة المـوارد البـشرية**. ط1. عمّـان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مـدحت محمـد (2007). **إدارة منظمـات المجتمـع المـدني**. ط1. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

أبو كركي، ساجدة غالـب (2003). **مـدى إدراك مـديري المـدارس الحكـومي لمفهــوم لمــساءلة التربويــة وأهــدافها وعلاقــة ذلــك بــبعض المتغيرات فـي الأردن**. رسـالة ماجـستير غيـر منـشورة، جامعـة مؤتة، الأردن.

أخو ارشيدة، عالية خلف (2006). **المـساءلة والفاعليـة فـي الإدارة التربويـة**. ط1. الجبيهة عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

البــدري، طــارق عبــد الحميــد (2005). **أساســيات الإدارة التعليميــة ومفاهيمها**. ط1. عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر.

بطاح، أحمد (2006). **قضايا معاصرة فـي الإدارة التربويـة المعاصـرة** . ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الحارثي، عبدا صالح (2008). **بناء أنمـوذج للمـساءلة التربويـة فـي وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية الـسعودية**. رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الحسن، مي محمد (2010). **درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الدريني، لبنى نعيم (2000). **اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

الدويري، أحمد (2002). **المساءلة الإدارية في الإدارة العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.

الراسبي، زهرة ناصر (2006). **تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الروابدة، والدويري، أحمد عودة (2004)."المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن" **مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك،المجلد20، العدد 2: 721-753**

الزغبي، ميسون طلاع (2003). "**درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربي للدراسات العليا، عمان، الأردن.

سامح، فوزي (1999). **المساءلة الإدارية والشفافية**، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات.

شحاته، وآخرون (د.ت). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

الطراونة، رشا نايل (2008). **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**، عمان: دار وائل للطباعة.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2001).**الإدارة التعليمية(مفاهيم وآفاق)**. ط2. الجبيهة عمان، الأردن: دار وائل للطباعة .

عابدين، محمد عبد القادر (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. ط1. فلسطين: دار الشروق للنشر.

العبابنة، رائد والجمعان، نادية (2007). اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة، **مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،** المجلد 37، العدد 2**.**

العتيبي، راشد غازي (2008). **أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العجمي، سرور مذكر (2008). **درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها**. رسالة ماجستير غير منشورة،، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.

العمري، حيدر محمد (2004). **واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن**: دراسة تحليلية تطويرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.

الغافري، زكية سعيد (2007). **تطوير مهام مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء المحاسبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

الكسبري، عبير (2003). **اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

الكيلاني، عبدا زيد (1997). المساءلة في الأردن، **المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية (المساءلة في التربية)**، في الفترة من 10-1997/5/11، عمان، الأردن.

المدني، معن محمد (2007). **المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

مخيمر، عبد العزيز جميل، وآخرون (2000). **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر

المهدي، مجدي صلاح طه (2008). **المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق)**. ط2. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

نجار، فريد (2003). **المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية**، ط1. بيروت: مكتبة لبنان.

وزارة التربية والتعليم (2004). **دليل مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره**، دائرة تقويم الأداء المدرسي وتطويره، مسقط، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (1999). **سلسلة مرتكزات التعليم الأساسي**، المكتب الفني للتخطيط والدراسات، مسقط، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (2011). إحصائية عينة الدراسة، دائرة التخطيط وضبط الجودة، مسقط، سلطنة عمان. متوفر عبر: www.omanlegal.net

ب- المراجع الأجنبية:

Carter, D. (2000). **A national Study of School Level Aaccountability Indicators System.** Dissertation Abstracts International, A60/09.p.3208.

Delmmer, D., & Leggelr, J. (2001). U. S. Local Government Managers and The Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic Governance, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 11(1), 73.

Goodin, R. (2004). **Democratic Accountability: The Third Sector and All, Seminar Series on 'Institutional Analysis of Law, Politics and Society**, SUNY Buffalo law school; Baldy Center for Law Social Policy,.

Hanushek, E.A., & Raymond, M. E. (2002**). Lesson about the design of state accountability Systems Retrieved April,10,2009**, Available on:http://edpro.stanford.edu/hanushek/admin/pages/files/uploads/accountability.Harvard.publication%20version.pdf

Hill, P. T . (2003). Aaccountability Systems Need Flexibility, **Prepared for A series on Next Aaccountability Models,** Education Commission of the State.

Kilfiol, w. j. (1995). Educator's perceptions of educational accountability. M. A, Saint Mary′s University, Canada. **(ProQuest Dissertation Abstract**, AAT MM90961).

Lake, H. (1998). Organizational Accountability Structure in Non Profit Organizations: A Case Study, **Dissertation Abstract International**, 59(5), 1662.

Lawanda, E. (2009). "Aaccountability Practices of School Counsellors", Unpublished Master Thesis, Auburn University, Thesis and Dissertations Available on .http://hdl.handle.net /10415/1715

Lunenburg, C., Fred, & Allan C, O. (1991**). Educational administration concepts and practices**. California: Wadsworth Publishing Company.

Mulgan, R., (2000) **Accountability: An ever-expanding concept**?, Public Administration Review, 78 (3), 555-573

Merrill, C . (1996). **Aaccountability in Educating.**

Parker, L, & Gould, G. (1999). Changing Public Accountability: Critiquing New Directions, **Accounting Forum**, 23(2).

.Poch, S. L. (1998). Accountability in Washington's public higher education intuitions: Do community collage transfer students fit in? Ph.D, Washington State University. **(ProQuest Dissertation Abstracts AAT9917447).**

Pulliam, A. L. (2008)." The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas", Unpublished Master Thesis, Baylor University, Available on http://hdl.Handle.net/2104/5028.

Ragland, M. (1999). **Urgency, responsibility, efficacy: preliminary findings of study of high Texas school districts..** Dissertation abstracts International. A59/10 p.370

Richard, F. Elmore. (1997). Accountability in Local School Districts: Learning to do the Right**, Advances in Educational Administration**. VoI.5,pp59-85

Romzek, B. (2000). Dynamics of Public Sector Accountability in Era of Reform. **International Review of Administrative Sciences**, 66, 21- 44 .

Zarei, H. (2000). Democratic Process and Accountability in Public Administration, **Asian Review of Administration**, Vol XII, No.(2): 40-58

الملحق (أ)

الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة مؤته
عمادة الدراسات العليا

الفاضـــل الـــدكتور/.. المحتـــرم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان **" اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية "** وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.
ويقع ضمن متطلبات المشروع البحثي للباحثة التأكد من درجة صدق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة تهدف إلى استقراء اتجاهات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم نحو المساءلة الإدارية في سلطنة عمان . ونظرا لما تمتلكونه من خبرات تربوية واسعة ، تود الباحثة الاستفادة من معين تلك الخبرات بتزويدها بآرائكم النيرة في الأداة المذكورة أعلاه .

بيانات شخصية عن المحكم :

الاسم بالكامل: ....

المؤهل العلمي : ....

الوظيفة : ....

جهة العمل : ....

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة : ظنينة بنت سعيد الخروصي

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أخي الفاضل رئيس القسم ....أختي الفاضلة رئيسة القسم......................المحترم / المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديك استبانة تهدف إلى معرفة **" اتجاهات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم نحو المساءلة الإدارية في سلطنة عمان "** حتى يمكن التعرف على اتجاهات رؤساء الأقسام من خلال الميدان ، وتأمل الباحثة منكم التفضل بقراءة كل فقرة من الفقرات الاستبانة المرفقة بعناية والإجابة عنها بدقة وموضوعية ، علما بأن إجاباتكم عن هذه الفقرات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تعامل بسرية وموضوعية وهي على النحو التالي:

القسم الأول : تعليمات الإجابة
القسم الثاني : المتغيرات المستقلة لأفراد عينة الدراسة
القسم الثالث : يشمل محاور الاستبانة

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1- النوع الاجتماعي ☐ - ذكر ☐ - أنثى

2 – المحافظات :

☐ - مسقط ☐ - شمال الباطنة ☐ جنوب الباطنة

☐ - شمال الشرقية ☐ - الداخلية ☐ - الظاهرة

3- المؤهل العلمي :

☐ أقل من بكالوريوس ☐ بكالوريوس وأعلى

4- سنوات الخبرة :

☐ - أقل من 6 ☐ من 6 إلى 10 ☐ من 11 وأكثر

ثالثا : فقرات الاستبانة تتكون من 44 فقرة موزعة على 4 محاور كالتالي:

مفهوم المساءلة الإدارية – أهداف المساءلة الإدارية – معايير المساءلة الإدارية – معوقات المساءلة الإدارية

م	الفقرة	مدى انتماء الفقرة إلى المحور		الصياغة		التعديل أو الاضافة
		تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة	إن وجد
المحور الأول : مفهوم المساءلة الإدارية						
1	تسهم المساءلة الإدارية في تحديد أدوار العاملين في المؤسسة .					
2	تسهم المساءلة الإدارية في حل المشكلات الإدارية .					
3	تسهم المساءلة الإدارية في التقليل من الهدر في الوقت والجهد والمال.					
4	تعد المساءلة الإدارية وسيلة لتقييم أداء العاملين.					
5	تشجع المساءلة الإدارية في التطوير المستمر في الإدارة .					
6	تعمل المساءلة الإدارية على إيجاد جو من الثقة بين المدير والعاملين .					
7	تساعد المساءلة الإدارية المدير في استخدام أساليب علمية في القرارات الادارية.					
8	تجعل المساءلة الإدارية القرارات أكثر منطقية وواقعية.					
9	تخفف المساءلة الإدارية من الضغوطات النفسية لدى العاملين.					
10	تشعر المساءلة الإدارية العاملين بأهمية أعمالهم.					
11	تؤدي المساءلة الإدارية إلى انضباط العاملين في المؤسسة.					
12	تقوم المساءلة الإدارية على محاسبة الرئيس للمرؤوسين عن مستوى الأداء.					
المحور الثاني: أهداف المساءلة الإدارية						
1	تهدف المساءلة الإدارية إلى تطوير العاملين .					
2	تتسم أهداف المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.					
3	تنبثق أهداف المساءلة الإدارية من الأهداف التربوية .					
4	تعمل المساءلة الإدارية على ضبط الأداء					
5	توفر المساءلة الإدارية فرص عادلة ومتوازنة لجميع العاملين.					

الرقم	الفقرة					
6	تزيد المساءلة الإدارية من فرص إبداع العاملين.					
7	تؤدي المساءلة الإدارية إلى اكتشاف مواطن الضعف وتصحيحها.					
8	تعمل المساءلة الإدارية على تحقيق العدالة والتخلص من المحسوبية.					
9	تعمل المساءلة الإدارية على محاكمة العاملين والتحقيق معهم.					
10	تقود إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
المحور الثالث: معايير المساءلة الإدارية						
1	تعتمد المساءلة الإدارية آلية محددة.					
2	تتسم إجراءات المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.					
3	تتم مساءلة العاملين وفق معايير محددة.					
4	يشارك العاملون في النظام التربوي في تحديد معايير المساءلة الإدارية.					
5	يلم العاملون في النظام التربوي بمعايير العمل المتوقعة منهم.					
6	آليات المساءلة الإدارية معلنة لجميع العاملين.					
7	تتم المساءلة الإدارية في المديرية وفق معلومات موثوق بها .					
8	تراعي معايير المساءلة الإدارية التوصيف الوظيفي.					
9	يدرك العاملون في المديرية العامة للتربية والتعليم بحقوقهم وواجباتهم الوظيفية بشكل واضح.					
10	تقوم الإدارة العليا على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة .					
11	يتضمن نظام المساءلة مؤشرات على نطاق المحافظة التعليمية .					
12	تؤكد المساءلة الإدارية على الهدف الذي يسعى النظام لتحقيقه.					
المحور الرابع: معوقات المساءلة الإدارية						
1	ضعف تحديد أدوار ومهام العاملين بدقة.					
2	انخفاض مستوى القدرة التنظيمية لمتابعة جوانب العمل .					
3	كثرة التغيرات في القوانين والتعليمات (إعادة الهيكلة).					
4	قلة الصلاحية الممنوحة للرئيس لممارسة المساءلة بسبب المركزية الشديدة .					
5	وجود الفجوة بين البعد النظري والبعد العملي.					

6	ضعف جدوى المساءلة الإدارية في النظام التربوي بما أن القرارات المتخذة غير نافذة.					
7	وجــود ولاءات اجتماعيــة تــؤدي لممارســة المحسوبية عند المساءلة.					
8	قلة ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين .					
9	تقلل من الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين					
10	ضعف التخطيط الشامل بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة في تقديم الخدمة .					

الملحق (ب)

الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أخي الفاضل رئيس القسم ....أختي الفاضلة رئيسة القسم..................المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

بين يديك استبانة تهدف إلى معرفة " **اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية** " وتأمل الباحثة منكم التفضل بقراءة كل فقـرة مـن الفقرات الاستبانة المرفقة بعناية والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علما بأن إجاباتكم عـن هـذه الفقرات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تعامل بسرية وموضوعية . وهي على النحو التالي:

القسم الأول: المتغيرات المستقلة لأفراد عينة الدراسة

القسم الثاني: يشمل محاور الاستبانة

المساءلة الإدارية: هي العملية التي من خلالها تقوم الجهـة ذات الـسلطة بـسؤال الأشخاص (Mulgan,2000)عن أفعالهم أو عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمـل معين(

أولاً: يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1- النوع الاجتماعي: ☐ - ذكر ☐ - أنثى

2 – المحافظات:

☐ - مسقط ☐ - شمال الباطنة ☐ - جنوب الباطنة

☐ شمال الشرقية ☐ - الداخلـيـــة ☐ - الظـاهـــرة

3- المؤهل العلمي:

☐ أقل من بكالوريوس ☐ - بكالوريوس وأعلى

4- سنوات الخبرة:

☐ - أقل من 6 ☐ - من 6 إلى 10 ☐ - من 11 وأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة تتكون من 39 فقرة موزعة على 4 محاور كالتالي:

مفهوم المساءلة الإدارية – أهداف المساءلة الإدارية – معايير المساءلة الإدارية –معوقات المساءلة الإدارية

م	الفقـرة	بدرجة كبيـرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجـة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلـة جدا
المحور الأول: مفهوم المساءلة الإدارية:						
1	تُوظف المساءلة الإدارية في تحديد أدوار العاملين في المؤسسة.					
2	تُستخدم المساءلة الإدارية في حل المشكلات الإدارية.					
3	توفر المساءلة الإدارية الوقت، والجهد، والمال.					
4	تعد المساءلة الإدارية وسيلة لتقييم أداء العاملين.					
5	تعمل المساءلة الإدارية على إيجاد جو من الثقة بين المدير والعاملين.					
6	تؤدي المساءلة الإدارية إلى التطوير المستمر في الإدارة.					
7	توجه المساءلة الإدارية المدير إلى استخدام أساليب علمية في اتخاذ القرارات.					
8	تكون القرارات في ظل المساءلة الإدارية أكثر منطقية وواقعية.					
9	تقلل المساءلة الإدارية من الضغوطات النفسية لدى العاملين.					
10	تُشعر المساءلة الإدارية العاملين بأهمية أعمالهم.					
11	تؤدي المساءلة الإدارية إلى انضباط العاملين في المؤسسة.					
12	تقوم المساءلة الإدارية على محاسبة الرئيس للمرؤوسين في مستوى الأداء.					
المحور الثاني: أهداف المساءلة الإدارية:						
13	تتسم أهداف المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.					
14	تنبثق أهداف المساءلة الإدارية من النظام الأساسي للدولة.					
15	تهدف المساءلة الإدارية إلى تطوير أداء العاملين.					
16	تعمل المساءلة الإدارية على ضبط الأداء.					
17	تحقق المساءلة الإدارية مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.					
18	تزيد المساءلة الإدارية من فرص الإبداع للعاملين.					
19	توفر المساءلة الإدارية عنصر المنافسة بين جميع العاملين.					
20	تؤدي المساءلة الإدارية إلى اكتشاف مواطن الضعف وعلاجها لدى العاملين.					
21	تعمل المساءلة الإدارية على محاكمة العاملين والتحقيق معهم.					

22	تهدف المساءلة الإدارية إلى وضع الـشخص المناسـب فـي المكـان المناسب.					
المحور الثالث: معايير المساءلة الإدارية:						
23	تعتمد المساءلة الإدارية معايير مقننة.					
24	تتسم إجراءات المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.					
25	يشارك العاملون في النظام التربوي في تحديد معايير المساءلة الإدارية.					
26	تتم المساءلة الإدارية وفق معلومات موثوق بها .					
27	تراعي المساءلة الإدارية معايير التوصيف الوظيفي.					
28	تؤكد المساءلة الإدارية على معرفة الموظف بحقوقه وواجباته.					
29	تقوم الإدارة العليا بمساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة.					
المحور الرابع: معوقات المساءلة الإدارية:						
30	قلة وضوح أدوار العاملين ومهامهم .					
31	انخفاض مستوى القدرة التنظيمية لدى الرؤساء لمتابعة جوانب العمل.					
32	كثرة التغييرات في القوانين والتعليمات.					
33	قلة الصلاحية الممنوحة للرئيس لممارسة المساءلة الإداريـة بـسبب المركزية الشديدة .					
34	كثرة الأعباء الموكلة إلى العاملين في المؤسسات التربوية.					
35	يؤدي تأثير الاعتبارات الاجتماعية إلى ممارسة المحسوبية في المساءلة الإدارية.					
36	قلة وجود ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين.					
37	ضعف التخطيط الشامل بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة فـي تقـديم الخدمة.					
38	ضعف جدوى المساءلة الإدارية في النظام التربوي علـى اعتبـار أن القرارات المتخذة غير نافذة.					
39	تقلل المساءلة الإدارية الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين.					

- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية

الملحق (ج)

قائمة أسماء المحكمين للإستبانة

قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	مقر العمل
1	د. صالحة عبدا عيسان	دكتوراه في الفلسفة	جامعة السلطان قابوس- كلية التربية
2	د.حمود بن خلفان الحارثي	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
3	د. راشد بن سليمان الفهدي	دكتوراه إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس- كلية التربية
4	د. ريا بنت سالم بن سعيد المنذرية	دكتوراه في التربية مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس- كلية التربية
5	د. عبد الحميد حسن سعيد	دكتوراه قياس وتقويم	جامعة السلطان قابوس- كلية التربية
6	د. محمد أحمد نقادي	دكتوراه قياس وتقويم	جامعة صحار
7	أ. صالح بن ناصر بن راشد الناصري	ماجستير إدارة تربوية	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الباطنة شمال
8	أ. عائشة بنت سعيد بن محمود البلوشية	ماجستير إدارة تربوية	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الباطنة شمال
9	أ. فاطمة بنت حميد بن حمد الجهورية	ماجستير مناهج وطرق تدريس(اللغة العربية)	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الباطنة شمال

الملحق (د)

رسالة جامعة صحار لوزارة التربية والتعليم

Sohar University  جامعة صحار

الرقم: 2011/538

التاريخ: 2011/12/07م

الفاضل / مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير المحترم،،،

وزارة التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..وبعد:

الموضوع: الباحثه/ ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية.

تقوم الفاضلة/ ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية بإجراء بحث بعنوان " **اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية** " كمتطلب من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية في جامعة صحار، راجيا التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تنفيذ الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



د. حسين بن سالم الذهب

القائم بأعمال عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المرفقات:

- مخطط الدراسة
- أدوات الدراسة

Great Future Begin With Great Education

P.O. Box: 44, P.C.: 311, Sohar, Sultanate of Oman - Tel.: 26720101, Fax: 26720102

الملحق (هـ)

رسالة موافقة من وزارة التربية والتعليم للمديريات بالتطبيق الميداني

بسم الله الرحمن الرحيم

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط
مكتب المدير العام



Sultanate of Oman
Ministry of Education
Directorate General of Education - Muscat
Director General Office

التاريخ: / / ١٤٢هـ
الموافق: ١٤/ ١ / ٢٠١٢م

الرقم: م ع ت م/ ١٠/١/ ١٥١

الأفاضل / مديرو الدوائر بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تقوم الفاضلة/ ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية ، طالب دراسات عليا (ماجستير) في التربية بجامعة صحار بإجراء دراسة حول :

(اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية) .

وترغب الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على رؤساء الأقسام التابعة لدوائركم.

وعليه : فإننا نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث ، في تطبيقه لأداة الدراسة ، بشكل مهم وعاجل وفي حالة وجود أي استفسار لديكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٩٤٧٩٧٨٠) .

شاكرين لكم إسهامكم لخدمة أغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مبارك بن سعيد المعشري
عضو دراسات ومتابعة بمكتب السيدة المديرة العامة

سلطنـــة عـمـــان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة



الرقـم : / /
التاريخ : / / ١٤٣هـ
الموافـق : ٩ /١ / ٢٠١٢م

دائرة تنمية الموارد البشرية
قسم التدريب والإنماء المهني

الأفاضل / رؤوساء الأقسام المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد . . . .

الموضوع: تسهيل مهمة باحث .

بنـــاء علـى المراسـلة الالكترونيـة للمكتـب الفـني للدراسـات والتطـوير رقـم ١٢٠٠١٠٥٦ بتاريـخ ٢٠١٢/١/٨م ،والمتضمن تسهيل مهمة الباحثة/ ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية، طالبة دراسات عليا ماجستير تربية بجامعة صحار تخصص إدارة تربوية، و تقوم بإجراء دراسة بعنوان(اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية) وترغب المذكورة بتطبيق أداة الدراسة على رؤوساء الأقسام بالمديرية .

لذا يرجى التكرم بتسهيل مهمتها في تطبيق أداة الدراسة ، يمكن التواصل مع الباحثة على هاتفه رقم (٩٩٤٧٩٧٨٠) ، شاكرين لكم حسن تعاونكم .

وتقبلوا وافر الاحترام

محمد بن مبارك السعيدي
مدير دائرة تنمية الموارد البشرية



هـاتـف : ٢٦٨٤٠٢٥٥ فـاكس : ٢٦٨٤٢١٧١ ص.ب: ٢٠٠ الـرمز الـبريـدي : ٣١١ ـ صحـار

بسم الله الرحمن الرحيم



سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم
لمنطقة الشرقية شمال

الرقم: ٤٨ / ٧ / ١
التاريخ: ١٧ / ٢ / ١٤٣٣هـ
الموافق: ١١ / ١ / ٢٠١٢م

الأفاضل/ مديرو الدوائر المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . . . وبعد

الموضوع ﴿ تسهيل مهمة باحثة ﴾

حول الموضوع أعلاه نرجو شاكرين تسهيل مهمة الفاضلة/ ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية طالبة دراسات عليا ماجستير بجامعة صحار حيث تقوم المذكورة بإجراء دراسة بعنوان (**الاتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية**) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام بالدوائر التابعة للمديرية .)

عليه نرجو التكرم بتسهيل مهمتها

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

د . علي بن ناصر الحراصي

المدير العام

نسخة إلى

- الباحث التربوي
- الملف

سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة



الرقم
التاريخ / / هـ
الموافق ١٤/ ١ /٢٠١١م

الأفاضل/ رؤساء الأقسام **المحترمون**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

الموضوع : تسهيل مهمة باحثة

نود إفادتكم بأن الفاضلة/ ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية - تقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان (**إتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان** نحو المساءلة الإدارية) ، وتتطلب تلك الدراسة تطبيق العينة على رؤساء الأقسام بتعليمية جنوب الباطنة .

للتكرم بتسهيل مهمة المذكورة من خلال تعبئة الاستبانة المرفقة وإعادتها للفاضل/ سليم بن سعيد العبري- مشرف تنسيق ومتابعة بمكتبنا خلال أسبوع من تاريخه ، وفي حالة وجود أي استفسار يرجى التواصل مع الباحثة مباشرة على هاتف (٩٩٤٧٩٧٨٠) .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

د . ناصر بن عبدالله بن سالم العبري
المدير العام
naser.abri@moe.om



هاتف :٢٦٨٧٦٢٠٧ / ٢٦٨٧٦٢٠٦ ،فاكس:٢٦٨٧٥٠٨٣ ،ص.ب :٣، الرمز البريدي:٣٢٩- الرستاق
البريد الإلكتروني :s-batinah.net موقع الوزارة : www : moe.gov.om